Auditoría y Evaluación del Marketing

Auditoría y Evaluación del Marketing

Ana María Cano Arroyave



Cano Arroyave, Ana maría
Auditoría y evaluación del Marketing /Ana maría Cano Arroyave
Medellín: Centro Editorial Esumer, 2014
-- p.
ISBN 978-958-8599-

1. CONTROL DE INVESTARIOS 2. ANÁLISIS DE COSTO 3. CONTRO DE EXPORTACIONES 5. INDICADORES ECONÓMICOS 6. TOMA DE DECISIONES 7. PLANIFICACIÓN 8. INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

SCDD 658.785 Biblioteca Esumer

Auditoría y Evaluación del Marketing
© Ana María Cano Arroyave
ISBN **978-958-8599-**
Centro Editorial Esumer, 2014

Rector
John Romeiro Serna Peláez

Decano Facultad de Estudios Internacionales
José Albán Londoño Arias

Editora
Diana Alejandra Londoño Pulgarín
diana.londono16@esumer.edu.co

Entidad Editora
Centro Editorial Esumer

Portada
Anderson Echavarría Severino

Diagramación
Facultad de Estudios Internacionales
Impresión
Editorial L.Vieco S.A.S.
comercial@lvieco.com

Publicado y hecho en Colombia
Printed in Colombia

Institución Universitaria Esumer
Calle 76 No. 80-26, Carretera al Mar
Teléfono: (57) (4) 4038130
www.esumer.edu.co
Medellín, Colombia

Contenido

Lista ilustraciones

Lista tablas

AGRADECIMIENTOS

Quiero ofrecer un agradecimiento muy especial al Doctor Efrén Barrera Restrepo, consultor experto en Marketing por sus orientaciones, apoyo y acompañamiento en la revisión de este texto guía.

AUDITORÍA Y EVALUACIÓN DEL MARKETING

CARTILLA PRÁCTICA

PROBLEMA

Conocer el estado de desarrollo de las actividades del marketing dentro de una organización es un asunto que implica implantar procesos de medición y verificación de esas actividades para poder dar un dictamen actualizado del marketing; desde la perspectiva de la eficiencia, la eficacia y la efectividad, en relación a la satisfacción de sus clientes y los requerimientos económicos de sus directivas; así como del logro de del cumplimiento de sus responsabilidad social; esto es lo que se pretende con la auditoria aplicada a este campo de la comercialización.

OBJETO

Actividades de Mercadeo

OBJETIVO

El estudiante estará en capacidad de implantar procesos de auditoría que permitan medir el grado de desarrollo de los procesos de marketing en relación con su planeación, organización, dirección, evaluación y control dentro de la organización, así, analizar la relaciones de los múltiples factores el entorno y poder diagnosticar el estado de las actividades mercadológicas que se desarrollan.

CONTENIDO

1. SISTEMA DE CONOCIMIENTOS
   Principios, normas y responsabilidades de la auditoría.
   Tipos principales de auditoría.
   Planificación, evaluación y administración de la auditoría.
   Objetivos y procedimientos de un programa de auditoría de marketing.
   Métodos analíticos.
   Conclusión, revisión y emisión de informes de auditoría de marketing.

2. SISTEMA DE HABILIDADES
   Implementa los tipos principales de auditoría.
   Planifica, evalúa y administra la auditoría de marketing.
   Establece los objetivos y procedimientos de un programa de auditoría de marketing.
   Métodos analíticos.
   Emite conclusiones y presenta informes de auditoría de marketing.

VALORES

- Solidaridad
- Innovación
- Servicio
- Trabajo en Equipo
- Actitud Prospectiva
- Puntualidad
- Responsabilidad
- Actitud Ética

METODOLOGÍA

El método de desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje será una mezcla entre el modelo constructivista y cognitivo. En el constructivista el alumno aprende a través del hacer y en lo cognitivo con lo aprendido da soluciones a los problemas administrativos planteados en el ejercicio diario de la profesionalización.

La enseñanza - aprendizaje se desarrollará a través de la clase magistral, la solución de casos problemas, la investigación de bibliografía y la investigación de campo.

Aspectos fundamentales del enfoque a utilizar:

- Se utilizará una metodología teórico - práctica fundamentada en el análisis, mediante la cual se busca la solución de problemas a través del pensamiento divergente.

- Se fomentará un ambiente libre, espontáneo, donde la creación fluya de una manera abierta y el alumno se sienta dueño de su propia creación, la sustente y defienda.
- Los trabajos grupales se utilizarán buscando un apoyo en la generación de ideas.

MEDIOS

Presenciales: Tablero PC y Video Beam
No presénciales: direcciones URL, documentos de textos.

FORMAS

Clase magistral
Aprendizaje colaborativo
Análisis y solución de casos problema por equipos de trabajo.
Comunidades de indagación por equipos de trabajo
Aplicación a un caso empresarial

EVALUACIÓN

La evaluación va dirigida principalmente a la verificación del logro de conocimientos y habilidades, el desarrollo de competencias y la adquisición de los valores necesarios para el ejercicio de la profesionalización. Se prescindirá del concepto memorístico, y se evaluará en clase, con trabajos, exposiciones de los mismos y con talleres que fomentan el análisis y la interpretación personal de lo estudiado.

La evaluación será continua y permanente, usando diferentes estrategias de tipo cualitativo y cuantitativo que darán cuenta del avance de los procesos.

INTRODUCCIÓN

PARTE UNO

CONCEPTOS GENERALES:
Riesgo, Auditoría y Auditoría de Marketing

Al iniciar esta cartilla práctica de Auditoría de Marketing, queremos dejar delimitados, en esta primera parte los conceptos en sus acepciones más modernas de los tres vocablos del título, para que podamos comprender los contenidos que siguen en adelante.

Usualmente, hablar de auditoría connota un proceso de inspección exhaustiva para seguir las huellas de las infracciones y encontrar al culpable de la falla o error; así como riesgo ha denotado la posible ocurrencia ligada a la suerte y de peso sobre el optimismo, y el marketing, como las actividades encerradas a las tradicionales 4P: producto, plaza, precio y promoción. Pero, hoy aceptando el desarrollo de las ciencias administrativas en su amplia gama, vemos como han surgido nuevas disciplinas (riesgos, informática, geomarketing, derivados, entre otros) que se han apoyado en las investigaciones del mundo real de los negocios globalizados, donde las actividades mercantiles y financieras se han estandarizado internacionalmente y es entonces pertinente tratar el tema de auditoría como los procesos juiciosos y sistemáticos para obtener información sobre hechos valorados objetivamente frente a criterios normalizados y usualmente graduables de acuerdo a los conceptos del manejo de los riesgos de la empresa; que según su negocio puede cubrir un área, un sector o toda la organización. Y que para el caso que nos atañe en esta publicación es sobre las actividades de marketing que se ejecutan en la empresa, con el objetivo de conocer el estado actualizado de ellas y tomar según los resultados los correctivos del caso, fijar nuevas estrategias y posiciones en el mercado o bien puede ser para colaborar en la valoración económica de la empresa.

Capítulo 1

Concepto de Riesgo

1.1 Definiciones: ¿Qué es un evento? Qué es una amenaza? ¿Qué es un riesgo?

Entendemos que la auditoría se soporta desde su etapa de planeación en la identificación de riesgos y como estos son administrados por la empresa, a través de la implementación y efectividad de controles para evitarlos, mitigarlos y/o asimilarlos; es un proceso que se comprende bien cuando conocemos las diferencias entre evento, amenaza y riesgo, y como este se incorpora a la auditoría de marketing.

¿Qué es un Evento?

"Eventualidad, hecho imprevisto" (Definición de la RAE). Los eventos son hechos inherentes a cualquier tipo de actividad cotidiana o empresarial, y que por su carácter de imprevistos deberán ser identificados y monitoreados, con el ánimo de definir de acuerdo con su comportamiento, si se convierten en un riesgo para la organización y cómo deben administrarse. Se debe considerar que no todo evento tiene una connotación de negativo, por el contrario, estos pueden ser positivos, y en ambos casos deberán, ser analizados, ya sea como una amenaza o como una fortaleza.

¿Qué es una Amenaza?

Con base en el comportamiento en el tiempo que tienen los eventos, sumado al tipo de operación que realiza la empresa y el entorno en que se mueve, estos eventos pueden o no tener una posibilidad de ocurrir, a esto le llamamos Amenazas. Si bien puede suceder, no existe una certeza de cuándo ocurrirán (probabilidad) y de los efectos que puede producir (impacto). Por lo tanto, su administración no es fácil y puede llevar a mayores costos de los requeridos.

Teniendo en cuenta que la amenaza es un evento relacionado con un impacto negativo asociado a determinada probabilidad de ocurrencia, es fundamental incluir el análisis de amenazas asociado a los riesgos identificados, para establecer las medidas de control.

Ejemplos:

- Caída de una estantería en un punto de venta
- La rotura de una vitrina
- La inundación de un almacén

¿Qué es un Riesgo?

Cuando hablamos de riesgo, pasamos de tener una posibilidad a una probabilidad de ocurrencia (cuando existe información histórica, o alguna certeza de su ocurrencia), considerando en este análisis variables que permitan determinar si las operaciones empresariales están o no expuestas a dichas amenazas, generando un impacto sobre el negocio, no permitiéndole cumplir con sus objetivos.

En algunos escenarios de identificación de riesgos, se puede contar con información histórica de su ocurrencia, lo cual facilitará identificar medidas para administrar su frecuencia e impacto con una mayor confiabilidad. Cuando se piensa en riesgo podría decirse que es "aquella contingencia, eventualidad o incertidumbre cuyo resultado es el daño o pérdida como consecuencia de una operación o actividad desfavorable a la empresa, individuo o agente del mercado…" (López & Escamilla, 2008).

"Se produce un riesgo cuando hay probabilidad de que algo negativo suceda o que algo positivo no suceda, la ventaja de una empresa es que conozca claramente los riesgos oportunamente y tenga la capacidad para afrontarlos…" (Estupinán, 2011)

Otra definición de riesgo es la presentada por (Suárez, 2003) quien considera que riesgo es "la eventualidad o contingencia que puede causar pérdida. Una acción económica comporta riesgos siempre que sus

resultados dependan, en mayor o menor medida del azar (del árabe zalar, que significa dado)…"; en el fondo del riesgo siempre está la probabilidad inmersa, que marca su naturaleza.

Ejemplos:

- Pérdida de clientes por el alto nivel de competencia en un mercado específico.
- Disminuciones en el nivel de ventas por políticas económicas en un país con una situación económica compleja.
- Baja aceptación de un nuevo producto por un inadecuado plan de mercadeo.

1.2 Componentes del Riesgo: Probabilidad e Impacto

El riesgo se determina en función de dos variables, las cuales permiten medir la vulnerabilidad o el nivel de exposición del negocio a ese riesgo y la tolerancia al riesgo, para definir las estrategias para administrar los riesgos identificados. Estas dos variables son:

- **Probabilidad:** Posibilidad de que suceda un acontecimiento. Para determinar esa probabilidad debemos revisar la historia, las tendencias y los cambios, la vulnerabilidad y efectividad de los controles sobre esos acontecimientos; por lo tanto, la probabilidad está siempre asociada con la frecuencia de ocurrencia de un acontecimiento que representa una amenaza en la empresa.
- **Impacto:** Nivel de consecuencia de un acontecimiento; es decir: a qué factor está asociado el acontecimiento. Es el nivel de afectación sobre la empresa, o en algunas de sus funciones o resultados; por lo tanto, siempre se manifiesta sobre algunos de los recursos que se manejan en la empresa, como los financieros, maquinarias, tecnología, la información, el medio ambiente, el prestigio o reputación (de la empresa o marca) y las personas; y otros recursos, según el tipo de industria y empresa.

Con base en estas dos variables o elementos se hace un análisis para identificar, valorar y actualizar los riesgos, utilizando una de las metodologías propias de la administración de riesgos, lo que permite tener

un panorama adecuado entre el costo y el beneficio, con el cumplimiento de los objetivos empresariales.

1.3 Tipos de Riesgos

Existen variadas clasificaciones de los riesgos, desde diferentes puntos de vista, ya por áreas, por funciones, procesos, sitios, entre otros, que se vean afectados. Una clasificación puede ser por su origen:

- Externo: Riesgos generados por el entorno, sobre los cuales la mayoría de las veces no se tiene injerencia en su administración.

  Ejemplo: mercado, regulatorios, naturales
- Interno: generados por las operaciones internas de las empresas.

  Ejemplo: operacionales, jurídicos, fraude, Tecnológicos.

Otra clasificación muy usada es aquella a nivel organizacional, donde los riesgos pueden ser:

- Estratégicos: Aquellos riesgos que afectan de manera directa la estrategia de la organización y van muy relacionados con los macro procesos de la empresa.
- Operacionales: Se refiere a aquellos riesgos relacionados con los procesos de las actividades cotidianas y rutinarias que realizan en la organización y que pueden o no tener un impacto directo sobre la estrategia. Estos dependen mucho de la dinámica del negocio y requieren un nivel de administración más detallado.

1.4 Administración de Riesgos

Modernamente las empresas y organizaciones ya están más receptivas al asunto de los riesgos, como un reconocimiento explícito de la naturaleza cambiante y turbulenta del mundo de los negocios, que necesariamente se inscriben en la globalización, para lo cual es importante identificar, valorar, tratar y analizar la actitud organizacional frente al riesgo (cultura del riesgo) y proponer acciones de mejoramiento; que en conjunto se conoce como administración o gestión del riesgo; cuya actividad ha tomado tanta relevancia a nivel empresarial y en el mundo de

los seguros, que ya se trata en algunos ambientes como una profesión, disciplina o campo de desempeño.

Usualmente, las compañías de seguros en sus asesorías utilizan sus propias metodologías, que cubren esas etapas de la administración del riesgo; pero en lo general, son:

- **Identificación del Riesgo**

En esta etapa se identifican todos los riesgos posibles que pueden afectar el negocio, el proceso, la actividad, la tarea entre otros, que se esté analizando. Es frecuente que se identifiquen más riesgos de los que finalmente se deban administrar, pero esta es una actividad que se va perfeccionando con la depuración, la experiencia y el conocimiento del negocio; por lo cual se aconseja que sea un trabajo en equipo con la asistencia de la administradora de riesgos; y para lo cual se puede recurrir a un método como el taller dirigido por un experto; la lluvia de ideas (brainstorm); o el método Delphi, cuyo objetivo es la consecución de un consenso basado en la discusión entre expertos.

- **Valoración o Cuantificación de Riesgos**

Una vez identificados los riesgos, estos se deben valorar o cuantificar en términos de su probabilidad e impacto. Esta valoración se debe hacer para cada recurso de la empresa, porque el impacto en cada uno es diferente. La valoración se realiza a partir de escalas establecidas internamente, las cuales pueden ser cualitativas (como: alto, medio o bajo) o cuantitativas y más elaboradas como series o modelos matemáticos, que permitan tener un mayor número de datos o una combinación de ambas.

El método más común de representar estas valoraciones es emplear mapas de colores, donde se indique con ellos, cuáles son las zonas más críticas, menos críticas o de baja criticidad, y de esta forma identificar que tratamiento darle al riesgo y donde enfocar los esfuerzos de la empresa, que es la etapa que se define a continuación. Por lo general, en marketing se debe hacer la valoración de riesgos por clientes, zonas geográficas, canales de distribución, tipo de producto, entre otros.

- **Tratamiento del Riesgo**

Una vez valorados los riesgos, se pasa a establecer que se va a hacer con el riesgo:

- **Eludir:** No realizar aquellas actividades que generan el riesgo, lo cual tiene un alto impacto en las decisiones organizacionales.
- **Ejemplo:** No innovar en nuevos productos.
- **Evitar:** Establecer medidas que permitan controlar su ocurrencia y/o su impacto. Ejemplo: Lanzar nuevos productos al mercado sólo si estos van acompañados de un plan de marketing con ciertas características.
- **Asumir:** No establecer medidas para su tratamiento y asumir por tanto el impacto que este ocasione en caso de materializarse. Esto debe ir acompañado del análisis del apetito y nivel de tolerancia al riesgo de la empresa.
- **Transferir:** Trasladar el riesgo a otro lugar.

Ejemplo: La compra de seguros para proteger la mercancía que pueda ser sustraída de un almacén.

Cada una de estas estrategias conllevan a la identificación e implementación de medidas o controles que se deben aplicar para que los riesgos se ubiquen en el nivel esperado, según acuerdos internos en la organización; la que en última instancia decide los niveles de tolerancia de riesgos y hasta qué punto es capaz de soportar la materialización de un riesgo sin afectar sus objetivos.

- **Acciones de Mejora**

La identificación y valoración de los riesgos son procesos dinámicos que se deben realizar periódicamente en consideración en que tanto los procesos como el entorno son cambiantes y que esto afecta de manera constante los riesgos. Y para ello, existen unas herramientas auxiliares que ayudan a visualizar el estado de los riesgos y son de gran utilidad en la empresa.

Dentro de la Administración del Riesgo está involucrado el tema de control, que se define como todas aquellas medidas o actividades que realizan la gerencia y el personal para cumplir diariamente con las actividades asignadas y asegurar el cumplimiento de los objetivos. Los controles vienen determinados por las actividades de identificación de riesgos con sus correspondientes probabilidades de materialización y el planteamiento de políticas internas de acción para evitar que se generen impactos inesperados. Estos controles pueden ser: políticas, normas, procedimientos, sistemas de información, informes, revisiones, planes, entre otros.

Los controles pueden clasificarse de varias maneras:

- **Preventivos:** Diseñado para prevenir resultados indeseables. Son controles que disminuyen la probabilidad de ocurrencia.

  Ejemplo: Políticas de Distribución, Precios, Promociones.

- **Detectivos:** Diseñados para detectar la ocurrencia de eventos indeseables.

  Ejemplo: Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), con este control se puede detectar la ocurrencia de eventos que pueden llegar a convertirse en riesgos y en esta etapa pueden tomarse medidas correctivas.

  Ejemplo: Incumplimiento periódico del indicador que mide el nivel de ventas de un nuevo producto.

- **Correctivos:** Diseñado para corregir efectos de un hecho indeseable. Busca disminuir el impacto, porque ya en esta etapa el riesgo se materializó.

  Ejemplo: Redefinir un Plan de Mercadeo.

Dentro de las herramientas típicas de control, están los mapas de riesgo.

1.5. Mapas de Riesgo

Es una herramienta que permite de manera gráfica, mostrar la información sobre los riesgos de las empresas y visualizar su magnitud, con el fin de establecer las estrategias adecuadas para su manejo. Se elabora un

mapa por cada uno de los riesgos analizados y los recursos empresariales identificados.

Los mapas de riesgos pueden representarse con gráficos o datos. Los gráficos corresponden a la calificación de los riesgos con sus respectivas variables y a su evaluación, de acuerdo con el método utilizado en cada empresa.

El uso de mapas de riesgo nos permite tener una vista global de los riesgos analizados y su presentación visual, nos ayuda a memorizar situaciones y señalar sitios de vulnerabilidad en los procesos o actividades reportadas. Además, como estos se suelen realizar en equipo, son oportunidades de fomentar la convivencia laboral y fortalecer el sentido de compañerismo. Y es indiscutiblemente un instrumento de monitoreo para sondear administración del riesgo y evaluar su efectividad (Mejía Quijano, R. C., 2008).

Tener un mapa de riesgos, nos permite una mayor comprensión de la situaciones de peligros, apreciar el valor de la seguridad y cumplimiento de metas, el costo de la calidad, y el financiamiento de los seguros.

Hay empresas que hacen mapas de riesgos también para el nivel estratégico, porque representa una parte muy importante de su accionar sobre todo en las que giran alrededor de mercados mundiales muy sensibles a movimientos políticos económicos, financieros y modernamente a la tecnología. Más en la vida normal de las empresas, se usan más los mapas para lo operativo, los de procesos.

Por lo tanto, su construcción nos lleva a: 1 definir el proceso (decimos procesos, por estar en el campo del marketing; pero puede ser en la localización física por ejemplo en una planta de producción, o riesgo laboral en una bodega). 2. Identificar los puntos vulnerables en cada paso del proceso. 3. Realizar un análisis preventivo de cada punto de riesgo, valorar el riesgo, dar la medida de prevención y de protección.

Usualmente, este análisis se hace con los responsables de cada uno de los puestos de trabajo y en equipo para además de tener un mapa hecho colectivamente, la reunión se aprovecha para informar sobre las preven-

ciones y protecciones que es lo más importante en la construcción de estos mapas.

Se aplican encuestas, observaciones y listas de verificación para poder obtener una información ordenada sobre la presencia de las eventualidades y darles un valor, en lo óptimo numérico tanto desde el punto de vista de la presencia como de los costos de las ocurrencias. Recordemos que en materia de los riesgos, las probabilidades es el campo donde se juega.

La valoración de los riesgos debe ser en compañía con los técnicos en seguros, que son las personas que saben de los costos y pagos.

Los mapas se realizan y deben de ser revisados periódicamente, sobre todo cuando se dan sucesos que los afectan, si se modifican los procesos, si hay nuevas tecnologías en los procesos y si los tiempos estimados varían.

Existen en el mundo varios referentes que permiten realizar la administración de riesgos, entre ellos el estándar denominado ISO31000, el cual establece los parámetros necesarios para realizar una adecuada administración, incorporada a la organización como un proceso que apoye al Gobierno Corporativo. Este estándar internacional, es aplicable a cualquier tipo de empresa, proceso, producto, servicio, entre otros. Al igual que cualquier norma ISO, incorpora elementos claves para mantener una mejora continua en la organización donde se aplique.

Las labores de análisis de riesgo que nos genera la matriz y el mapa de riesgo, están muy normalizadas y sistematizadas, gracias a las compañías de seguros que prestan el servicio de elaboración de mapas de riesgo y aunque nos prestan esa asesoría, es conveniente saber cómo se realizan, que es el objetivo del ejercicio que se incluye a continuación.

1.6 Ejercicios

Ejercicio 1.6.1:

En un libro de Excel abra una hoja y ubique los siguientes datos:

Elija un proceso importante de mercadeo para su empresa o la que está auditando y a continuación describa lo siguiente:

Primera columna: actividades del proceso

Segunda columna: nombre del riesgo

Tercera columna: probabilidad (A: alta, M: Media, B: Baja)

Cuarta columna impacto (A: alta, M: Media, B: Baja)

Quinta columna Tipo de Riesgo: Origen (I: Interno, E: Externo)

Realice un análisis de los resultados y considere qué actividades de control podría establecer para mitigar los riesgos que se pueden presentar para las actividades relacionadas a ese proceso elegido.

Ejercicio 1.6.2:

Con el fin de obtener un mayor conocimiento sobre del grado de integración de la filosofía de gestión de riesgos en la entidad, algunas empresas llevan a cabo una encuesta sobre la cultura de riesgos, midiendo la presencia y fortaleza de los atributos relacionados con ellos. En la siguiente figura 1.1se presentan algunos de los atributos que se abordan en estas encuestas habitualmente.

Ilustración 1. Atributos medidos en una encuesta sobre Cultura de Riesgos

1. Liderazgo y estrategia
· Demostrar valores y ética
· Comunicar la misión de la organización y sus objetivos.
2. Personas y comunicación
· Compromiso con las competencias
· Compartir información y conocimiento
3. Responsabilidad y motivación
· Estructura de la organización
· Medir y recompensar el rendimiento
4. Gestión de riesgos e infraestructura
· Evaluar y medir el riesgo
· Accesos al sistema y seguridad

Fuente: Commitee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004). Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación. PricewaterhouseCoopers. Pág. 12.

Algunas empresas encuestan periódicamente, por ejemplo cada año, a toda su plantilla y con mayor Los periodos de estas encuestas varían según criterios en las frecuencias y en lo representativas. Algunas empresas distribuyen los resultados de estas encuestas trimestralmente, para proporcionar un mayor conocimiento del pulso y tendencias continuas de la entidad, lo que resulta especialmente útil en tiempos de cambio.

Los resultados de dichas encuestas proporcionan indicadores de las áreas de fortalezas y debilidades en la cultura de una organización. En la figura 1.2 se muestra parte de una ilustración que indica cómo se presentan e interpretan los resultados de una encuesta sobre la cultura de riesgos. Estos resultados ayudan a la entidad a identificar atributos que deben reforzarse de entrada y a asegurar que el ámbito interno sea eficaz.

Tabla 1. Encuesta sobre la Cultura de Riesgos

No.	Pregunta	Atributo	Calificación media		Dsv Est.	Cant.	MD	D	N	A	MA
1	Los líderes de mi unidad dan un ejemplo positivo de conducta ética	Liderazgo y estrategia	1,42	Fuerte	0,71	186	1	3	9	77	96
2	Comprendo la misión y la estrategia general de la entidad	Liderazgo y estrategia	1,05	Buena	0,69	186	0	7	18	119	42
3	Se emprenden acciones disciplinarias contra aquellos que muestran una conducta profesional impropia	Reponsabilidad y motivación	0,21	Acción necesaria	1,20	175	11	55	18	68	23
4	La rotación del personal no ha afectado significativamente a nuestra capacidad de alcanzar los objetivos	Personas y comunicación	0,81	Precaución	0,88	145	4	3	39	69	30
5	Los líderes de mi unidad de negocio son receptivos a todas las comunicaciones acerca del riesgo, incluyendo las malas noticias	Gestión de riesgos e infraestructura	0,99	Buena	0,85	183	2	13	16	106	46

En este ejemplo, cada pregunta se califica usando una escala que va de -2 a +2:
-2 Muy en desacuerdo (MD)
-1 Desacuerdo (D)
0 Neutral (N)
+1 De acuerdo (A)
+2 Muy de acuerdo (MA)

La evaluación, presentada en un código de colores, está basada en la media de las calificaciones. La desviación estándar proporciona información adicional, al ser una medida del grado de consenso de las respuestas en torno a la cuestión planteada. Así, cuanto menor sea la desviación estándar, mayor será el grado de acuerdo entre las respuestas a cada tema.

Fuente: Commitee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004). Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación. PricewaterhouseCoopers. Pág. 13.

Riesgo Aceptado

El riesgo aceptado puede expresarse en términos cualitativos o cuantitativos. La Figura 1.3 proporciona a modo de ejemplo, algunas preguntas que la dirección podría hacerse al considerar su riesgo aceptado.

Ilustración 2. Consideraciones sobre el Riesgo Aceptado

1.	¿Qué riesgos relativos al negocio está dispuesta a asumir su empresa y cuáles no? Por ejemplo, ¿está la empresa preparada para aceptar pequeñas pérdidas de inventario físico debido a deterioro, obsolescencia o catástrofes naturales?
2.	¿Se encuentra cómoda la empresa con la cantidad de riesgo aceptado actual o con la que acepte en el futuro en cada uno de sus negocios?
3.	¿Qué niveles de riesgo está la empresa preparada para asumir con las nuevas iniciativas para alcanzar el rendimiento deseado del 15% sobre el capital invertido?
4.	¿Se encuentra preparada la organización para aceptar más riesgo del que actualmente admite? Y, en tal caso, ¿Qué nivel de rendimiento se requiere?
5.	¿Qué nivel de capital o ganancias está dispuesta a arriesgar la organización en función de un determinado nivel de confianza? Por ejemplo, ¿aceptaría la dirección situar el 50% de su capital a riesgo de pérdidas con un 95% de confianza?
6.	¿Para qué porcentaje de riesgos más desfavorables desea la compañía disponer de capital de cobertura, basándose en una escala de probabilidad e impacto de riesgos importantes posibles? ¿Resulta aceptable que un hecho improbable ponga en peligro la viabilidad de la organización?
7.	¿Existen riesgos específicos que la entidad no esté preparada a aceptar, tales como los que podría implicar el incumplimiento de leyes de privacidad de la información?.
8.	¿Hasta qué extremo aceptará la empresa el riesgo en objetivos paralelos, tal como el riesgo de un menor margen de beneficio bruto a cambio de una mayor cuota de mercado?
9.	¿En qué situación se encuentra el riesgo aceptado por la organización con respecto al de compañías afines?. ¿Cuánto riesgo está la empresa preparada para asumir con el fin de pasar de una situación de dependencia de los competidores, en lo referente a innovación de productos, a otra de ir por delante estableciendo tendencias?
10.	¿Cuáles son los riesgos relativos y los niveles aceptables presentes en el mantenimiento de la calidad de los productos y servicios ya existentes, frente a la búsqueda de mayor valor añadido a través del desarrollo de nuevos productos?
11.	¿Hasta qué extremo se halla preparada la empresa para introducirse en proyectos que presenten una menor probabilidad de éxito, pero con un posible rendimiento superior?
12.	¿Se encuentra la organización más cómoda con un indicador cualitativo o cuantitativo?

Fuente: Commitee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004). Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación. PricewaterhouseCoopers. Pág. 23.

Algunas organizaciones expresan el riesgo aceptado en términos de un "mapa" de "riesgo", como se ilustra en la Figura 1.4. En esta figura, cualquier riesgo residual significativo en la zona amarilla excede del riesgo aceptado por la empresa, lo que requiere de la dirección la puesta en

marcha de acciones para reducir su probabilidad y/o impacto y situarlo dentro del riesgo aceptado por la entidad.

Ilustración 3. Formación del Riesgo Aceptado

Fuente: Adaptado de Commitee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004). Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación. PricewaterhouseCoopers. Pág. 24.

Identificación Continua de Eventos

También se identifican eventos posibles de manera continua en conexión con las actividades diarias propias del negocio. La Figura 1.5 ilustra algunas de estas técnicas, que resultan útiles para aportar luz sobre los riesgos y oportunidades que pueden resultar importantes para el logro de objetivos de una organización. Este ejemplo muestra el modo que utiliza la empresa para comparar sus mecanismos continuos de identificación de eventos en relación con los factores externos e internos que los pueden originar, para ayudar a determinar si existe la necesidad de emprender acciones adicionales.

Tabla 2. Mecanismos de Identificación de Eventos

Mecanismo – Procedencia de la información	Factores Externos					Factores Internos			
	Económicos	Medio Ambien tal	Político	Sociales	Tecnológicos	Infraestructura	Personal	Procesos	Tecnología
Conferencias sectoriales/ técnicas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sitios Web de empresas afines y campañas publicitarias	✓			✓					
Grupos de presión política			✓						
Encuentros sobre gestión de riesgos internos						✓	✓	✓	✓
Resultados de benchmarking	✓				✓	✓	✓	✓	✓
Procesos legales de competidores	✓			✓	✓				
Índices externos clave	✓	✓	✓	✓	✓				
Índices internos clave / Medidas de riesgo y rendimiento / Cuadros de mando						✓	✓	✓	✓
Nuevas decisiones legales	✓		✓	✓					
Informes en los medios	✓	✓	✓	✓	✓				
Informes mensuales de dirección						✓	✓	✓	✓
Informes de analistas	✓		✓	✓					
Tablones de anuncios electrónicos y servicios de notificaciones	✓	✓	✓	✓	✓				
Publicaciones sectoriales, comerciales y profesionales	✓	✓	✓	✓	✓				
Calendario del lanzamiento de nuevos productos frente al de la competencia	✓						✓	✓	✓
Perfil de las llamadas al servicio a clientes	✓				✓			✓	
información en tiempo real sobre la actividad de los mercados financieros	✓								

Fuente: Commitee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004). Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación. PricewaterhouseCoopers. Pág. 42.

Técnicas Cualitativas

Si bien algunas evaluaciones cualitativas de riesgos se establecen en términos subjetivos y otras en términos objetivos, la calidad de estas evaluaciones depende principalmente del conocimiento y juicio de las

personas implicadas, su comprensión de los acontecimientos posibles y del contexto y dinámica que los rodea.

Las siguientes figuras presentan evaluaciones cualitativas que emplean escalas de medición ordinal. La Figura 1.6 ilustra una escala de posibilidad de acontecimientos que afectan a operaciones informáticas.

Tabla 3. Ejemplo de la Clasificación de la Probabilidad de Riesgos que afectan a las operaciones informáticas (Marco temporal: Próximo trimestre

Nivel	Descripción	Probabilidad de suceso	Riesgo
1	Muy Improbable	Muy baja	Sistemas informáticos no operativos durante periodos prolongados debido a acciones terroristas o intencionadas.
2	Improbable	Baja	Un evento tal como una catástrofe natural o relacionada con un tercero (por ejemplo, un servicio público) requiere la puesta en marcha del plan de continuidad del negocio.
3	Posible	Moderada	Piratas informáticos se introducen en nuestro sistema de seguridad informática.
4	Probable	Alta	La plantilla utiliza recursos de la empresa para acceder a información inadecuada en Internet.
5	Prácticamente seguro	Muy alta	La plantilla utiliza recursos de la empresa para mensajería personal.

Fuente: Commitee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004). Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación. PricewaterhouseCoopers. Pág. 49.

De acuerdo con lo anterior, responda a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo podría aplicar estos elementos y aspectos a su empresa o a la empresa que está auditando?
- ¿En qué medida considera que estos elementos y aspectos le permitirán a su empresa mitigar los riesgos identificados?

- ¿Qué otro tipo de metodologías o técnicas conoce para mitigar los riesgos que pueden impactar en la ejecución y logro de sus estrategias de mercadeo?

Ejercicio 1.6.3:

Tome el plan de mercadeo de su empresa o el de la que está auditando, extracte las estrategias y objetivos centrales de este plan, identifique los principales riesgos que podrían presentarse para estos y dibuje un mapa de riesgos, estableciendo la probabilidad e impacto para cada uno de ellos.

Capítulo 2

Concepto de Auditoría

2.1 Definición de Auditoría

A la auditoría se le puede definir como “un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva, las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otras situaciones que tienen una relación directa con las actividades que se desarrollan en una entidad pública o privada”. (Carrió, 2008). En detalle, “es la revisión y examen de una función, cifra, proceso o reporte, efectuados por personal independiente a la operación, para apoyar la función ejecutiva” (CONACYT, 2013).

En una auditoría se hace un examen integral y crítico sobre un objeto seleccionado proceso, área, sección o función de una empresa para evaluar su eficiencia y eficacia, frente a planes y normas y así determinar las alternativas de acción, para mejorar en el logro de objetivos y metas propuestos; por eso al final de la auditoría se produce un informe que es una opinión profesional sobre la realidad encontrada en el objeto que es analizado. Y para ello es necesario ¨establecer toda una infraestructura que haga posible el flujo de información suficiente, relevante, oportuna y veraz para disponer en el momento y en lugar adecuados de elementos de decisión y calidad idóneos” (Franklin, 2007:3)

El auditor tiene por funciones (Restrepo, 2008) las siguientes:

1. “Estudiar la normatividad, misión, objetivos, políticas, estrategias, planes y programas de trabajo.
2. Desarrollar el programa de trabajo de una auditoría.
3. Definir los objetivos, alcance y metodología para instrumentar una auditoría.
4. Obtener y revisar estadísticas sobre información del trabajo a realizar.
5. Diagnosticar sobre métodos de operación y los sistemas de información.

6. Respetar las normas de actuación dictadas por los grupos de filiación, corporativos, sectoriales e instancias normativas y en su caso globalizadoras.
7. Proponer los sistemas administrativos y/o modificaciones que permitan elevar la efectividad de la organización.
8. Analizar la estructura y funcionamiento de la organización en todos sus ámbitos y niveles.
9. Revisar el flujo de datos y de formas.
10. Evaluar los registros contables e información financiera.
11. Mantener el nivel de actuación, a través de una interacción y revisión continua de avances.
12. Proponer elementos de tecnología de punta, requeridos para impulsar el cambio organizacional.
13. Diseñar y preparar reportes de avance e informes de una auditoría".

2.2 Tipos de Auditoría

Aunque siempre se suele relacionar la palabra auditoría con el tema financiero, es conveniente recordar que el término es genérico como anotamos en la definición, la auditoría se identifica según la dependencia del autor y la organización donde la realiza: La externa; cuando la persona o entidad encargada es independiente de la organización. Y la interna, cuando la realiza una persona o departamento de la organización y por ello, se entiende que la auditoría interna, examina y da su criterio con independencia y sirve de consulta.

También la auditoría se puede clasificar según el objeto, y encontramos:

- **Auditoría Financiera:**

Es la auditoría orientada a evaluar la cantidad, la calidad de la información económico financiera de un negocio, buscando que la información sea correcta, oportuna, clara, concisa y que esté de acuerdo con la ley.

- **Auditoría Administrativa:**

Su objetivo principal es evaluar el proceso administrativo y su escenario es la asignación, evaluación y control de la empresa.

Evalúa lo pertinente a la estructura funcional (dependencias) o estructura por procesos ósea como operan los departamentos, áreas y procesos para verificar que se cumplan los objetivos y políticas de la empresa.

Auditoría Operacional:

Es la auditoría del uso de los recursos "*del hacer, del actuar*", es la auditoría que busca el manejo eficiente de los recursos asociado al uso de los objetivos por medio de la eficacia. Se evalúan los escenarios, entendida como la capacidad de hacer más con lo mismo, es decir, que aumente la productividad.

Y extendiendo el concepto de auditoria a otros campos, nos encontramos que también existe auditoria de impuestos, ambiental, de calidad, de sistemas de información, y de gestión, entre otras.

2.3 Objetivos de la Auditoría (COSO)

Teniendo en cuenta que la auditoría es la manera como se evidencia si los sistemas de control interno de la organización están funcionando es importante definir que es el control interno, de acuerdo con AICPA (American Institute of Certificate Public Accountants), "el control interno comprende el plan de la organización y el conjunto coordinado de los métodos y medida adoptadas dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y veracidad de su información contable, promover la eficiencia de las operaciones y alentar la adhesión a la política prescrita por la Gerencia".

El modelo COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) modelo de control interno, es un "marco de referencia aplicable a cualquier organización. COSO considera que el control interno debe ser un proceso integrado con el negocio que ayude a conseguir los resultados esperados en materia de rentabilidad y rendimiento". (meycor-soft, 2014)

En sus directivas, el modelo COSO trae la implantación y gestión del sistema de control interno, el cual se debe de entender como un medio para identificar los eventos que pueden afectar la organización o empresa, analizar los riesgos y el aseguramiento y protección de los recursos

para que la gerencia. Y su seguimiento, nos conduce a la alineación de las operaciones, la información y los procesos de gestión hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales estratégicos, ajustando las acciones a la legislación vigente, con eficacia, eficiencia y economía.

Ilustración 4. Elementos que Conforman el Sistema de Control COSO



Fuente: Commitee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004). Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación. PricewaterhouseCoopers. Pág. 6.

Este modelo se apoya en componentes, en cada uno de ellos se abordan aspectos diferentes que buscan velar por el cumplimiento de los estándares de calidad y políticas de la organización.

2.4 Etapas de la Auditoría

En la realización de una auditoría podemos distinguir las siguientes fases diferenciadas:

- **Planeación:** la dirección de la empresa es quien determina la necesidad de llevar a cabo la auditoría. La primera fase será la de preparar la auditoría, para lo cual se tendrá que tener definidos el alcance; las normas de referencia; el equipo auditor; la documentación; el plan de auditoría y preparación de los documentos y herramientas de trabajo.
- **Programación:** Se estila realizar una reunión inicial en la que se presentarán las personas y se repasan los puntos de objetivos, alcance, tiempo, documentación y herramientas de la auditoría y resumen de las acciones y se señalan las jornadas de trabajo.
- **Ejecución:** El auditor acompañado del representante de la empresa o del responsable del departamento auditado recorrerá los procesos y actividades de la empresa solicitando la documentación e información que considere oportuna para evaluar la sistemática de trabajo. A través de las conversaciones, observaciones y registros consultados el auditor determinará el cumplimiento o incumplimiento de cada uno de los puntos o aspectos de la norma de referencia y del propio sistema de gestión de calidad de la empresa.
- **Elaboración del Informe:** El informe es el resultado final de la auditoría. Su elaboración refleja los resultados de la fase de ejecución y precede a la reunión final, que es el momento donde el informe será expuesto a las partes interesadas. Un informe de auditoría debe presentar los siguientes contenidos: Datos del auditado/Objetivo y alcance de la auditoría./Fechas de auditoría e identidad del equipo auditor y de los auditados/Relación de desviaciones detectadas./Resultado global acerca de la aceptabilidad del sistema./Plazo para la subsanación de las desviaciones detectadas./Firma del auditor y del representante del cliente, aceptando su contenido.

- **Presentación:** Esta reunión tiene por fin llevar a cabo el cierre de la reunión de manera formal. En ella el auditor puede exponer las desviaciones halladas y el cliente comentar las dudas que puedan haber surgido. Se pretende que los resultados de la auditoría sean comprendidos y aceptados por el cliente.
- **Seguimiento:** Una vez entregado el informe, se deben tomar acciones para resolver las desviaciones halladas y el cliente debe facilitar al auditor evidencias de la corrección hasta dar por cerradas todas las acciones correctivas abiertas con origen en la auditoría interna.

2.5 Indicadores

En las labores de auditoría donde siempre se miran los estados de las cosas, se inspeccionan labores y actividades, se miden cumplimientos de objetivos y metástasis, se observan avances en los procesos, siempre son importantes e indispensables los indicadores. Estos están siempre como referencia dos a uno y medir es comparar, por lo cual es vital tener unidades de medida definidas.

El uso de indicadores es generalizado en el establecimiento de objetivos y metas en los procesos de planeación y programación de actividades, donde se suelen ver los niveles de inicio, pero también se usan para señalar los límites mínimos de las actuaciones, sobre todo cuando se trabaja bajo el esquema de cumplimientos de objetivos o gerencia por objetivos, ya que la constante vigilancia de su cumplimiento, nos señala la normalidad y una actuación con resultados fuera de lo normal dados por el nivel del indicador, nos lleva necesariamente a una corrección.

Particularmente, para cada actividad o proceso se puede tener un indicador, pero en las auditorías integrales, o bien funcionales de cada área, se suelen tener varios que en conjunto forman los indicadores de gestión, de esa actividad, o de ese proceso.

"Un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con períodos anterio-

res o bien a una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo". (Dane, 2007).

Como los indicadores al ser construidos y fijados proporcionan ya no meramente datos, sino información adecuada para el análisis y la toma de decisiones; agrega valor, ya que son datos ya procesados y ordenados.

Los indicadores en las empresas y organizaciones, nos permiten saber cómo se están haciendo las cosas y los efectos sobre los procesos y actividades, de cualquier tipo: financieras, de recursos humanos, de producción o de marketing, entre otras, nos pueden mantener informados sobre el nivel de consumo de materias primas, de recursos económicos, de cumplimientos en ventas, de niveles salariales, entre otros.

También los indicadores nos pueden informar sobre el impacto de nuestras acciones: cubrimiento de las zonas de ventas, número de clientes atendidos, participación en el mercado. O medir los niveles de satisfacción del cliente: porcentaje de repetición de compra, frecuencia de consumo de nuestro producto o servicio, porcentaje de fidelidad, número de quejas recibidas, número de quejas solucionadas, tiempo promedio de atención de quejas o reclamos, entre otros.

2.5.1 Cualidades de los Indicadores

Los indicadores deben de cumplir unos requisitos o tener unas características para poder ser medidores adecuados:

- Oportunidad: que permitan obtener la información debida en el momento adecuado y en tiempo real.
- Precisión: medir ajustadamente el caso o fenómeno y sin desfases.
- Conciso: que defina una sola variable o arista de lo medido.
- Prácticos: fácil para recolectar los datos y su procesamiento.
- Claridad: en sus definiciones, que todos entienden con él lo mismo medido.
- Sensible: que capture los cambios en el tiempo.
- Verificable: el cálculo está soportado y documentado.

- Mensurable: que tenga una expresión de medida proporcionada, económica y racional.

2.5.2 Beneficios de los Indicadores

Son múltiples los beneficios de usar indicadores en las labores empresariales y de la gestión de organizaciones:

- Son el apoyo de las actividades de planeación y programación.
- Permiten detectar problemas en los procesos y corregir en el curso.
- Posibilitan el monitoreo constante de las actividades.
- Facilitan la recolección de información para la vigilancia tecnológica y competitiva.
- Nos proporcionan señales constantes del desempeño en la satisfacción del cliente y aceptación de los productos y servicios.

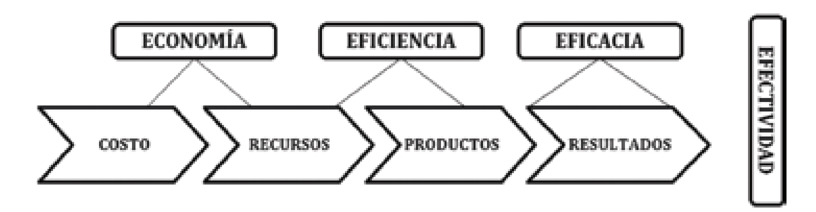
2.5.3 Tipos de Indicadores

Los indicadores pueden tomar múltiples nombres según la diversidad de fenómenos o cuestiones que midan, pero en general se suelen tipificar por las funciones o actividades o procesos. Hay indicadores de ventas, de fidelidad del cliente, del producto, entre otros. Pero a nivel de la empresa u organizaciones suelen distinguirlos como de economía, de eficacia, de eficiencia, de calidad y ambientales.

Indicadores de Economía: usualmente se generan para medir la capacidad del manejo y generación de los recursos financieros tienen las organizaciones y empresas. Estos vienen a mostrar las diferencias entre los recursos que se disponen monetarios y financieros frente al costo de las operaciones. Así se muestra economía cuando se compran materias primas a buenos precios y se aprovechan descuentos. Estos indicadores son muy usados en el trade marketing y se extiende en la cadena de la logística.

Indicadores de Eficiencia: Se encaminan hacia el control de los recursos y muestran las diferencias entre lo gastado o consumido y lo producido. Ellos se refieren a la adquisición de los insumos, que deben de ser de calidad, en cantidad adecuada y en el tiempo adecuado y al menor

costo posible. Es un indicador de eficiencia el costo de entrega de un pedido promedio por el valor promedio del pedido; lo es también, el costo de un servicio en relación al número de usuarios.



<u>Indicadores de Eficacia</u>: Dedicados a ver el cumplimiento de objetivos y metas de los planes y programas fijados previamente. Los resultados alcanzados sobre los resultados planificados. Estos conllevan a ver qué productos se consumen, las características de los usuarios, que ayudan a determinar los perfiles del consumidor y así verificar si estamos llegando al mercado o los productos están siendo usados por otros, y si existen nuevos perfiles o usos de los productos; también están muy ligados a los objetivos estratégicos y nos dicen que tanto estamos cumpliendo. Y por su carácter mensurable, nos proporcionan señales y tasan los alcances de las metas.

<u>Indicadores de Efectividad</u>: La relación entre eficiencia y eficacia, nos permite ver el logro de los resultados en el tiempo programado y los costos incurridos de manera racional. Esto es efectividad: alcanzar altas metas con bajos recursos. Es decir, lo que pide el cliente: productos de precios adecuados y en forma adecuada y en el momento adecuado. Costo y oportunidad.

<u>Indicadores de Calidad</u>: En este caso ya es necesario tomar una de las tantas metodologías para medir la calidad. Y con base en ella determinar los indicadores. Lo más común es considerar como calidad un buen nivel de prestación del servicio (que se encuentre fácilmente el producto, precio adecuado y técnicamente bien elaborado, puntos que dependen del productor o fabricante) y el punto de la satisfacción del cliente, que se refiere a la comodidad por el uso y consumo. Pero los dos puntos se miden en relación a los estados de ánimo del cliente, que califica como calidad la oportunidad, la accesibilidad, precisión, y con-

tinuidad del servicio y de la buena atención, la comodidad y la cortesía en la prestación del producto o servicio.

Aquí podemos tener como indicadores: el porcentaje de quejas y reclamos en un período dado; el porcentaje de clientes satisfechos con el producto o el servicio prestado; el porcentaje de productos devueltos por averías.

Indicadores Ambientales: Como las empresas en sus últimos tiempos se han acomodado a la modernidad administrativa, optan por la responsabilidad social corporativa, donde la sostenibilidad es el tema central y dentro de ella, el tema de la preservación del medio ambiente, lo que lleva a considerar en auditorías y balances, un capítulo de lo ambiental y por tanto, también es necesario tener indicadores de ello. Como este campo es también específico de la industria, empresa u organización, es conveniente en este caso referirnos a que los indicadores de este tipo generalmente tratan del uso eficiente de las fuentes energéticas, del agua y del uso de materiales e insumos que respeten el medio ambiente; de la reducción de consumos y de costos en los mismos elementos que se consideran de la conservación, así como de las intervenciones que la empresa desea hacer en beneficio del medio ambiente como labor educativa y social, ya con proyectos y planes especiales.

También se pueden tipificar como:

- Indicadores de trabajo (número de horas programadas / horas laboradas);
- Indicadores de producto (total de producto terminado/ producto programado);
- Indicadores de servicio (número de horas atendidas/ momento de clientes atendidos);
- Indicadores de clientes (total de clientes potenciales de la zona/ número de clientes atendidos).

Otra forma de clasificar los indicadores puede ser entre estratégicos (para medir las estrategias, objetivos y políticas) y tácticos de los planes de acción y operacionales (para el día a día, lo rutinario).

2.5.4 Construcción de Indicadores

Antes de pensar en la construcción técnica de los indicadores es importante analizar:

1. Determinar qué es lo que queremos medir o evaluar ¿las estrategias?, ¿los productos finales? O ¿los procesos de los servicios? ¿O de entrega de los productos? O ¿distribución? Y esto nos va a especificar qué tipo de indicadores vamos a usar.

2. Establecer las medidas: Nadie sabe mejor cuáles son las medidas para usar que las personas que están en el trabajo o ejecutando el proceso. Ellos deben seleccionar el indicador o si éste obedece a lo estratégico; deben aportar e insinuar qué tipo de medida es mejor para saber cuándo se están cumpliendo esos objetivos estratégicos. Si estamos en ventas, es allí, donde mejor se aprecia si la medida es en toneladas o en números de productos terminados o en unidades de empaques que se deben llevar registros. O en unidades monetarias. Así mismo, como determinar cuántos indicadores son necesarios y manejables.

3. Asignar responsables: Hacer indicadores por hacer indicadores, no es el tema. Se hacen indicadores para medir, para comparar, y tomar decisiones y planes de mejoramiento. Por ello, es importante determinar al responsable del indicador en su recolección como mantenimiento y posterior flujo de información.

4. Fijar referentes: Establecer medidas de inicio y de finalización para ir creando las bases de comparación y con el tiempo crear una historia del comportamiento de los indicadores. A esto ayuda el hecho de tener indicadores ya fijados o por federaciones, agremiaciones o similares, que sirven de base para iniciar la comparación de los propios. Y cuando no se tengan, es bueno iniciar con benchmarking que nos de pautas de lo que se mide y de las comparaciones.

5. Elaborar el indicador: Esta es la parte técnica y para ello, es conveniente tener un orden que lo podemos desarrollar con el uso de una ficha técnica. Para este punto, nos auxiliamos en la ficha técnica que explicaremos más adelante y que recoge varias observaciones de otras

agencias, en ella tenemos los elementos que constituyen la ficha técnica de un indicador.

6. Aplicar y comunicar el indicador: Una vez elaborado el indicador técnicamente y aplicado, da la oportunidad de verificar su validez y su confianza, en la medida que nos proporcione siempre los mismos niveles de medición y con precisión nos dictamine una medida exacta del asunto. Y aplicado, debemos poner en conocimiento los resultados para que los responsables de las decisiones, tomen las medidas respectivas según los valores del indicador. Nada se logra si medimos y no actuamos frente a los resultados de la medida del indicador. Lo que no se mide no se mejora.

Es necesario tener cuidado con el uso de indicadores, los indicadores son un medio de información sobre las situaciones analizadas y nos brindan una señal, una letra de los procesos y cumplimientos de metas y objetivos, pero no hacen por nosotros. Ante los resultados de los indicadores, se debe analizar la situación y tomar las medidas del caso, ya correctivas o bien reafirmar y continuar con las acciones recomendadas.

Los indicadores deben ser oportunos, no costosos en su construcción y mantenimiento, deben estar focalizados al fenómeno directamente, simple, sencillo, fácil de leer y comprender y que recoja datos pertinentes.

Cada indicador debe elaborarse en relación a la empresa y su contexto particular. No hay indicadores generalistas. Cada indicador se debe leer en el contexto interno de la empresa, que es diferente a los de las demás empresas y dentro que lo que se asimila del medio externo, que es también muy diferente de empresa a empresa.

Si un indicador es difícil de leer y ser entendido, es mejor cambiarlo. Estos deben estar al alcance de una inteligencia media. Y si no se comprende el fenómeno medido y evaluado fácilmente, no está cumpliendo con el objeto de ser indicador. Los indicadores deben tener esa cualidad racional casi instantánea que tienen los testigos de los sistemas mecánicos de los vehículos que de manera automática se aprehenden a una orden cerebral.

Ilustración 5. Ficha Metodológica de un Indicador

I. IDENTIFICACIÓN DEL INDICADOR

Proceso			
Producto/servicio			
Responsables	Proceso		Medición

Nombre del Indicador	
Objetivo del indicador	

Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Nombre variable	Explicación de la variable	Fuente de Información

Mide:	Eficiencia	☐	Eficacia	☐	Efectividad	☐		
Periodicidad:	Mensual ☐		Bimestral ☐	Trimestral ☐	Semestral	☐	Anual ☐	

	Rango de Gestión					
Tendencia	Ascendente	Maximo	Sobresaliente	Satisfactorio	Aceptable	Mínimo
	Descendente	Maximo	Aceptable	Satisfactorio	Sobresaliente	Mínimo

META		Línea base		Fuente información línea base	

II. INFORMACIÓN OPERACIONAL

Registro de resultados													
Variables	Periodo	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
0													
0													
Resultado (%)		#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!

Interpretación de resultados

Propuesta de mejoramiento

Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP. (2008). Manual de Implementación. Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano. 2da Versión.

2.6 Ejercicios

Ejercicio 2.6.1:

Tome la ficha metodológica que fue presentada en el punto inmediatamente anterior, seleccione un proceso clave de marketing para su empresa o la empresa que está auditando y diligencie todos los campos solicitados. Incluya en la ficha aquellos indicadores que serían más relevantes para medir este proceso.

Ejercicio 2.6.2:

Teniendo en cuenta los diferentes tipos de indicadores que existen, por favor plantee o cree mínimo tres para cada tipo, para ello, tenga en cuenta aquellos que serían claves para llevar un control adecuado en su empresa o en la empresa que está auditando en el ámbito de las actividades de marketing.

Ejercicio 2.6.3:

Apareamiento

A continuación encontrará palabras y aspectos relacionados con los indicadores y la auditoría, por favor tome una palabra de cada columna y relaciónelas según corresponda

Columna 1	Columna 2
Indicadores de Economía	Medición del nivel de Responsabilidad Social
Indicadores de Eficacia	Que defina una sola variable o arista de lo medido
Indicadores Ambientales	Que capture los cambios en el tiempo
Indicador	Medir la capacidad del manejo y generación de los recursos
Sensible	Nos proporcionan señales constantes del desempeño en la satisfacción del cliente y aceptación de los productos y servicios
Conciso	Verificar el cumplimiento de objetivos y metas

Ejercicio 2.6.4:

Elija dos objetivos estratégicos del plan de mercadeo de su empresa o de la empresa que está auditando, cree mínimo tres indicadores que posibiliten monitorear su ejecución. Una vez identifique estos indicadores, plantee algunas acciones de mejora que se deberían llevar a cabo, en caso que se encuentre que el cumplimiento de estos objetivos estratégicos no se está dando.

Capítulo 3

Concepto de Auditoría de Marketing

3.1 Definición de Auditoría de Marketing

La auditoría de mercadeo se refiere específicamente a "la revisión y valoración sistemática de las actividades y resultados de marketing, con el fin de plantear alternativas de mejoramiento. Se entiende también como un examen riguroso y la evaluación imparcial de las metas, estrategias, política y de los procesos y recursos relacionados con esta función" (Instituto Empresa, 2011).

"Es recomendable que la auditoría de marketing, debe ser un análisis que se realice de forma objetiva e independiente, para que garantice su confiabilidad. No debe dejar dudas de la imparcialidad de la misma, por lo que es aconsejable que la auditoría se realice por consultores externos a la empresa" (mercadeo.com, 2012).

En el ámbito interno, una auditoría de mercadeo permite evaluar la misión estratégica, los objetivos, el ambiente de las actividades, los recursos disponibles, la cultura organizacional, entre otros. Y en el ámbito externo, una auditoría de marketing permite evaluar: Las tendencias del mercado; comportamientos de los compradores; la competencia y las demás variables que incluyen en el contexto externo tanto a nivel local, regional, nacional e internacional, según la organización.

3.2. Características de una Auditoría de Marketing

Una auditoría de marketing, nos dice P. Kotler (2012) "es un examen exhaustivo, sistemático, independiente y periódico del entorno de marketing, y de los objetivos, estrategias y actividades de la empresa o unidad de negocio, con el propósito de identificar oportunidades y áreas problemáticas, y recomendar un plan de acción para mejorar el marketing de la organización" y agrega que dicha auditoría debe tener cuatro características:

1. Exhaustiva: que abarca la totalidad del marketing y se relaciona directamente con las demás áreas.

2. Sistemática: estudio ordenado del macro y micro entorno de la organización.

3. Independiente: es supremamente mejor y de mayor acogida que el ejercicio lo realizan personas externas de la empresa. Más algunas organizaciones tienen en sus estructuras unidades administrativas que hacen la labor con independencia y de manera de consultores.

4. Periódica: Si las auditorías debe de tener unos ciclos para su aplicación y no meramente cuando se presenten motivos graves para ello. Antes bien se den de hacer a manera de monitoreo para el bienestar de la empresa.

Recomienda también Kotler que, en la realización de la auditoría es necesario estar en común acuerdo con los ejecutivos de la empresa en el plan y programa de la auditoría a emprender y que no nos debemos quedar con los datos y opiniones del personal interno, sino también desarrollar entrevistas e indicadores que involucran a los clientes, los distribuidores y otros grupos externos a la organización.

3.3 La Finalidad e Importancia de la Auditoría de Marketing

El ejercicio de la auditoría de marketing puede darse por múltiples causas, (lo que haría como reacción, por ejemplo, la disminución de las ventas) más estas no deben de ser las causantes de su realización, sino que dentro de las medidas de precaución y de vigilancia de los entornos, deben estar las auditorías, como los ejercicios que de manera ordenada y periódica se efectúan para detectar a tiempo deficiencias y debilidades, en los procesos de marketing, ya que estos pueden afectar los resultados generales de la organización. La necesidad de innovar, está llevando a tener monitoreados los asuntos del marketing y de las preferencias del consumidor, que cambian constantemente.

Así, la Auditoría puede mostrar las respuestas a los bajos resultados por razones de los factores externos incontrolables, orientación equivocada del marketing o las deficiencias de la organización comercial.

La mejor postura frente a las auditorías es tomarlas como acciones de vigilancia, dentro del concepto más macro de los sistemas de información de marketing y entonces allí, aparecen como labores del mismo control del marketing y dentro de los parámetros del control de gestión organizacional y del cuadro de mando corporativo.

Las auditorías también nos arrojan buenos resultados, en la medida que nos alertan de los cambios en el mercado y sus competidores y las transformaciones sociales que afectan nuestro portafolio; y de suyo nos lleva la optimización de los gastos e inversiones del marketing.

3.4 Etapas del Proceso de una Auditoría de Marketing

Al decidir realizar una auditoría, es importante marcar las etapas que se van a desarrollar e informar a los responsables y a los interesados, sus contenidos:

1. **Planeación:** Esta primera etapa consiste en el ejercicio de listar los instrumentos necesarios, que se deben de tener en cuenta para poder recolectar la información necesaria y prever con antelación las dificultades y obstáculos que se pueden presentar en la consecución de los datos, para tener presente en la etapa siguiente. Se definen los objetivos de la auditoría y se catalogan los documentos útiles para ella, de acuerdo a las dimensiones de la empresa

Para tener un panorama general de los diferentes aspectos que podemos abarcar, recomendamos que se revisen lo que Kotler, nos presenta como *los Diez Pecados Capitales del Marketing,* porque ellos muestran los puntos más vulnerables que pueden mostrar las empresas en su función de marketing y de acuerdo con ellos, podemos planear los instrumentos y documentos para la auditoría. La empresa no está suficientemente focalizada en el mercado y orientada hacia el cliente, esto puede darse por las siguientes razones:

- La empresa no está lo suficientemente orientada hacia sus consumidores
- No conocer bien a sus clientes.
- No controlar a sus competidores.
- No gestionar bien su relación con los grupos de interés.
- No buscar ni investigar para encontrar oportunidades nuevas.
- La planeación de marketing es deficiente.
- No tener políticas definidas y claras de productos y servicios.
- Deficientes procesos de comunicación y de creación de marcas
- Débil organización y estructura para llevar el marketing.
- No hay uso adecuado, ni suficiente de la tecnología.
  (Kotler, 2012)

2. **Programación:** En esta etapa están incluidas las reuniones donde interactúan y se reconocen los auditores y las personas que van a colaborar en la obtención de la información. Se explican las dimensiones de la auditoría y sus objetivos y se agendan los compromisos, citas y los estudios o encuestas que sean necesarias realizar.
3. **Ejecución:** Es la realización del trabajo planeado y programado de acuerdo a la agenda. Es el desarrollo del trabajo de campo para la recolección de los datos y de la información necesaria, ya mediante los métodos, programas, entrevistas, observaciones, cuestionarios, investigaciones, experimentos, entre otros.
4. **Elaboración del Informe:** Los datos e información recolectada deben ser procesados mediante la crítica de los datos tomados y del ordenamiento de ellos para iniciar el análisis y proceder a la elaboración del informe.
5. **Presentación:** Hemos considerado esta etapa, porque con ella se puede evitar que los informes y trabajos de la auditoría se queden en los escritorios. Es conveniente hacer una presentación del informe y tener la oportunidad de la retroalimentación, para mejorar los procedimientos, pero también para generar conocimientos y proponer mejoras, que es el fin de la auditoría en última instancia.

3.5 El Auditor de Marketing

Además de las cualidades de profesionalidad, discreción, seriedad, responsabilidad, y de la honestidad, como cualidades personales del auditor; este requiere cualidades específicas por razones del ejercicio que realiza con la auditoría, como se muestra en el cuadro siguiente de (Muñiz, 2013):

- "Dilatada experiencia en empresas y sectores.
- Habilidad para realizar diagnósticos.
- Objetividad e independencia en su trabajo.
- Fuertes dosis de observación e imagen.
- Habilidad para evaluar dónde se dan los problemas.
- Gran capacidad de análisis y síntesis.
- Buen comunicador y receptor de ideas.
- Flexibilidad personal y profesional.
- Habilidad para la evaluación de resultados.
- Decisión y carácter".

3.6. Definición Métricas del Marketing

Necesariamente cuando de auditoría del marketing se trata, se hace imposible no mencionar la publicación de ESIC del libro **Métricas del Marketing** de Alejandro Domínguez y Gemma Muñoz Vera (2010) que de manera extensiva y exhaustiva trata el tema de los indicadores en el campo del marketing (ver ejercicio 3.6.2) obra de obligatoria consulta en lengua castellana, porque manejan el tema con la debida seriedad científica y paciente destreza de abarcar el ancho campo del marketing y más cuando se escuchan quejas de la falta de argumentación matemática y demostrativa de la utilidad y beneficio de la comercialización dentro de las disciplinas empresariales.

Inicia el texto con la conocida frase que ya es norma para el moderno mundo de los negocios, donde el uso numérico se hace indispensable para comparar y medir la gestión, de cualquier tipo que ella sea: gestión

de recursos humanos, gestión financiera, gestión logística, gestión tecnológica, gestión de la calidad, entre otros.

Todo lo que se puede medir, se puede mejorar y se puede gestionar. Es ya un aforismo en el mundo empresarial y en la administración de organizaciones. Y más cuando se está en el apogeo de la Planeación Estratégica, la gerencia por resultados y la calidad del servicio al cliente y de manera más justificada cuando en las nuevas organizaciones y empresas, ya la valoración no solo es financiera, sino que se apuntala en la gestión de los cliente y su valor real está en estos, dejando de lado los activos fijos, como se hacía a la usanza.

Hace también importante el libro, que expresa la ultimación de las matemáticas en el ejercicio de las actividades del marketing, cuando se aprecia entre estudiantes e interesados en el marketing la selección de este campo administrativo por la expectativa de su poco uso como algunos prácticos y docentes a veces lo quieren hacer aparecer, convirtiendo el marketing en la labor de ejercicios conceptuales y prácticas estéticas y artísticas, que acompañan con rasgos lúdicos y deportivos.

Ordinariamente la palabra métrica alude al metro, que como unidad de medida, permite comparación en su mensurabilidad, de ahí su característica cuantitativa que es muy interesante tener en cuenta, para poder dimensionar sus alcances y sus posibilidades de representar los hechos y actividades del marketing que se quiere medir y expresar numéricamente. Y es precisamente en este punto donde puede aparecer frágil su planteamiento, por la existencia de acciones del marketing que se aprecian cualitativamente, sobre todo en los temas referenciados a la psicología, sociología y antropología como ciencias auxiliares del marketing para explicaciones comportamentales de consumo, preferencias y toma de decisiones de compra por ejemplo.

Aceptada esta dificultad, que se expresa en la no utilización de las escalas de medición para salvar el obstáculo, consideramos que en el mundo real de los negocios, estos siempre están expresados cuantitativamente, en el lenguaje de unidades monetarias y de unidades de producción, y no en conceptos o apreciaciones personales.

En los ejercicios del capítulo hemos presentado dos ejercicios muy importantes para el desarrollo del tema de la auditoria del marketing. El primero trata de las características del auditor de marketing y el segundo sobre las preguntas típicas que cubren la auditoria del marketing en su campo; las cuales formarán parte de las inicializaciones de los capítulos siguientes.

Se ha colocado el siguiente cuadro que contiene en su extensión las preguntas claves que orientan la auditoría de marketing; con ellas podemos elaborar nuestra lista de puntos de la auditoría, cuando lo necesitemos. Por favor lea con atención, para poder captar las dimensiones de la auditoría del marketing.

Tabla 4. Componentes de la Auditoría de Marketing

COMPONENTES DE LA AUDITORÍA DE MARKETING	
Parte I. Auditoría del Entorno de Marketing	
Macro entorno	
A. Demográfico	¿Cuáles son los principales acontecimientos y tendencias demográficas que plantean oportunidades o amenazas para la empresa? ¿Qué medidas ha tomado la empresa en respuesta a estos acontecimientos y tendencias?
B. Económico	¿Cuáles son los principales acontecimientos en materia de ingresos, precios, ahorro y créditos que afectarán a la empresa?¿Qué medidas ha tomado la empresa en respuesta a estos acontecimientos y tendencias?
C. Ambiental	¿Cuál es la perspectiva que necesita adoptar la empresa en relación con el costo y la disponibilidad de recursos naturales y energéticos? ¿Cuáles son las preocupaciones que se han expresado acerca del papel de la empresa en relación con la contaminación y la conservación del ambiente, y qué medidas ha tomado al respecto?
D. Tecnológico	¿Cuáles son los principales cambios que ocurren en la tecnología de productos y procesos? ¿Cuál es la posición de la empresa en relación con estas tecnologías? ¿Cuáles son los principales sustitutos genéricos que podrían reemplazar los productos de la empresa?
E. Político	¿Qué cambios en la legislación podrían afectar la estrategia y las tácticas de marketing? ¿Qué está ocurriendo en el control de la contaminación, las oportunidades de empleo, la seguridad de los productos, publicidad, el control de precios, entre otros factores que afectan la estrategia de marketing?
F. Cultural	¿Cuál es la actitud del público hacia el negocio y hacia los productos de la empresa? ¿Qué cambios en los estilos de vida y valores de los clientes podrían afectar a la empresa?

COMPONENTES DE LA AUDITORÍA DE MARKETING	
Entorno de las Actividades	
A. Mercados	¿Qué sucede con las dimensiones, el crecimiento, la distribución geográfica y las utilidades del mercado? ¿Cuáles son los principales segmentos del mercado?
B. Clientes	¿Cuáles son las necesidades y procesos de compra de los clientes?¿Cómo califican los clientes reales y potenciales a la empresa y a sus competidores en cuanto a reputación, calidad del producto, servicio, fuerza de ventas y precio? ¿Cómo toman sus decisiones de compra los diferentes segmentos de clientes?
C. Competidores	¿Quiénes son los principales competidores? ¿Cuáles son sus objetivos, estrategias, fortalezas, debilidades, tamaños y participaciones en el mercado? ¿Qué tendencias afectarán a la futura competencia y a los sustitutos de los productos de la empresa?
D. Distribución e intermediarios	¿Cuáles son los principales canales comerciales para llevar los productos hasta los consumidores? ¿Cuáles son los niveles de eficiencia y potencial de crecimiento de los diferentes canales comerciales?
E. Proveedores	¿Cuál es la perspectiva de disponibilidad de los recursos básicos utilizados en la producción? ¿Qué tendencias se manifiestan entre los proveedores?
F. Facilitadores y compañías de marketing	¿Cuál es la perspectiva del costo y de la disponibilidad de los servicios de transporte, instalaciones de almacenamiento y recursos financieros? ¿Qué tan eficaces son las agencias de publicidad y las compañías de marketing de la empresa?
G. Públicos	¿Qué públicos representan oportunidades o problemas particulares para la empresa? ¿Qué medidas ha tomado la empresa para lidiar de manera eficaz con cada uno de estos públicos?
Parte II. Auditoría de la Estrategia de Marketing	
A. Misión del negocio	¿La misión del negocio está formulada con la claridad en términos de orientación hacia el mercado? ¿Es factible?
B. Objetivos y metas	¿Los objetivos y metas de la empresa en general y de su marketing en particular están formulados en forma clara y de manera suficiente para guiar la planificación del marketing y la evaluación de resultados?¿ Las metas del marketing son apropiadas en función de la posición competitiva, los recursos y las oportunidades de la empresa?
C. Estrategia	¿La dirección ha puesto en acción una estrategia de marketing clara para alcanzar sus metas de comercialización? ¿La estrategia es convincente? ¿La estrategia es apropiada de acuerdo con la etapa del ciclo de vida del producto, las estrategias de los competidores y la situación económica?¿la empresa utiliza una base adecuada para hacer su segmentación de mercado?¿Tiene criterios claros para evaluar los segmentos y elegir los mejores? ¿Ha realizado descripciones precisas de cada uno de sus segmentos de meta? ¿Ha desarrollado un posicionamiento y una mezcla de marketing eficaces para cada uno de los segmentos de meta? ¿Los recursos de marketing están asignados de manera óptima para cada uno de los principales elementos de la mezcla de marketing? ¿Se presupuestan suficientes recursos o demasiados recursos para cumplir los objetivos de marketing?

COMPONENTES DE LA AUDITORÍA DE MARKETING	
Parte III. Auditoría de la Organización de Marketing	
A. Estructura formal	¿El vicepresidente o el director de marketing tienen el nivel de autoridad y responsabilidad que ameritan las actividades de la empresa que afectan la satisfacción de los clientes? ¿Las actividades de marketing están estructuradas de manera óptima a lo largo de las líneas funcionales, de producto, de segmento, de usuarios finales y geográficos?
B. Eficiencia funcional	¿Existen buenas relaciones de trabajo y buena comunicación entre los departamentos de marketing y de ventas? ¿El sistema de gestión de producto funciona de manera eficaz? ¿Los gerentes de producto son capaces de planificar las utilidades o sólo el volumen de ventas? ¿En el departamento de marketing hay grupos que necesiten más capacitación, motivación, supervisión o evaluación?
C. Eficiencia de contactos	¿Existen problemas entre departamentos de marketing, producción, investigación y desarrollo, compras, finanzas, contabilidad y jurídico que requieran atención?
Parte IV. Auditoria de los Sistemas de Información de Marketing	
A. Sistemas de información de marketing	¿El sistema de información de marketing genera información precisa, suficiente y oportuna acerca de los acontecimientos del mercado respecto de los clientes reales y potenciales, los distribuidores e intermediarios, los competidores proveedores y diversos públicos? ¿Los encargados de tomar las decisiones dentro de la empresa cuentan con suficiente investigación de mercados y hacen uso de ella? ¿La empresa utiliza los mejores métodos a su alcance para valorar el mercado y hacer pronósticos de ventas?
B. Sistemas de planificación de marketing	¿El sistema de planificación de marketing está bien diseñado y es empleado de manera eficaz? ¿Los especialistas de marketing disponen de sistemas de apoyo para la toma de decisiones? ¿El sistema de planificación da como resultado metas y cuotas de ventas aceptables?
C. Sistema de control de marketing	¿Los procedimientos de control son adecuados para garantizar el logro de las metas planteadas en el plan anual? ¿La dirección analiza de forma periódica la rentabilidad de los productos, mercados, territorios y canales d e distribución? ¿Se examinan con periodicidad los costos de marketing y los niveles de productividad?
D. Sistema de desarrollo de nuevos productos	¿La empresa está bien organizada para reunir, generar y analizar las ideas de nuevos productos? ¿Realiza la investigación de conceptos y los análisis de negocio adecuados antes de invertir en nuevas ideas? ¿Lleva a cabo pruebas de producto y de mercado antes de lanzar los nuevos productos?
Parte V. Auditoría de la Productividad del Marketing	
A. Análisis de rentabilidad	¿Cuál es la rentabilidad de los diferentes productos, mercados, territorios y canales de distribución de la empresa? ¿Debería la empresa entrar, expandir, contraer o retirarse de alguno de sus segmentos de negocio?
B. Análisis de costo - eficacia	¿Alguna de las actividades de marketing parece tener costos excesivos? ¿Se han tomado medidas para reducir los costos?

COMPONENTES DE LA AUDITORÍA DE MARKETING	
Parte VI. Auditoría de las Funciones de Marketing	
A. Productos	¿Cuáles son los objetivos de la línea de productos de la empresa? ¿Son adecuados? ¿La línea de productos actual satisface los objetivos? ¿La línea de productos debería ser ampliada o contraída hacia arriba, hacia abajo, o en ambas direcciones? ¿Cuáles productos deberían retirarse del mercado? ¿Cuáles productos deberían agregarse a la línea? ¿Los compradores conocen los productos de la empresa y de la competencia? ¿Cuáles son sus actitudes hacia la calidad, las características, los estilos, las marcas, etc., de los productos de la empresa y de la competencia? ¿Qué áreas de producto y estrategia de marca necesitan mejorarse?
B. Precio	¿Cuáles son las metas, políticas, estrategias y procedimientos de fijación de precios de la empresa? ¿En qué grado los precios se basan en criterios de costo, demanda y competencia? ¿Los clientes consideran que los precios de la empresa concuerdan con el valor de su oferta? ¿Qué sabe la dirección acerca de la elasticidad del precio de la demanda, los efectos de la curva de experiencia y las políticas de precios de la competencia? ¿En qué grado son compatibles las políticas de precio con las necesidades de los distribuidores e intermediarios, de los proveedores y con la regulación gubernamental?
C. Distribución	¿Cuáles son los objetivos y estrategias de distribución de la empresa? ¿Existe una cobertura adecuada del mercado? ¿Qué tan eficaces son los distribuidores, intermediarios, representantes de los fabricantes, comisionistas y agentes? ¿La empresa deberá considerar la posibilidad de cambiar sus canales de distribución?
D. Publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo	¿Cuáles son los objetivos de publicidad de la organización? ¿Son adecuados? ¿Se invierte lo suficiente en publicidad? ¿Los temas y el texto de los anuncios son eficaces? ¿Qué piensan los clientes y el público en general de la publicidad? ¿Es apropiada la selección de los medios publicitarios? ¿Es competente el personal interno de publicidad? ¿Es adecuado el presupuesto de promoción de ventas? ¿Se hace uso suficiente y eficaz de las herramientas de promoción de ventas, como las muestras, los cupones, los exhibidores y los concursos de ventas? ¿El personal de relaciones públicas es competente y creativo? ¿La empresa hace suficiente uso del marketing directo, del marketing online y del marketing de bases de datos?
E. Fuerza de ventas	¿Cuáles son los objetivos de la fuerza de ventas? ¿La fuerza de ventas es lo suficientemente grande como para lograr las metas de la empresa? ¿La fuerza de ventas está organizada de acuerdo con los principios de especialización adecuados (territorios, mercados, productos)? ¿Hay suficientes (o demasiados) gerentes de ventas para coordinar a los vendedores? ¿El nivel y la estructura de remuneración brindan los incentivos y las recompensas adecuados? ¿La fuerza de ventas manifiesta un elevado nivel de entusiasmo, capacidad y esfuerzo? ¿Los procedimientos para establecer las cuotas de ventas y para evaluar los resultados son adecuados? ¿Cómo se compara la fuerza de ventas de la empresa con la fuerza de ventas de la competencia?

Fuente: Kotler, P.; Keller, Lane, K. (2012). Dirección de Marketing. 14ª Edición. Ed. Pearson Educación. México. Pág. 624 – 625.

3.6 Ejercicios

Ejercicio 3.6.1:

Características de un Auditor de Mercadeo

Hoja de Trabajo		
Instrucciones:		
Abajo hay una lista de diez características de un Auditor de Mercadeo. Su trabajo será el de enumerar esas características, colocando el no. 1 en aquella que a su entender, es más importante, el Nro. 2 en la segunda característica más importante, hasta el no. 10, en aquella que a su entender es la menos importante para un Auditor de Mercadeo. Al finalizar deberá explicar por qué le dio ese orden.		
Características	Individual	Grupal
Dilatada experiencia en empresas y sectores.		
Habilidad para realizar diagnósticos.		
Objetividad e independencia en su trabajo.		
Fuertes dosis de observación e imagen.		
Habilidad para evaluar dónde se dan los problemas.		
Gran capacidad de análisis y síntesis.		
Buen comunicador y receptor de ideas.		
Flexibilidad personal y profesional.		
Habilidad para la evaluación de resultados.		
Decisión y carácter.		

Fuente: Adaptado de Muñiz González, R. (2013). Marketing Siglo XXI, Auditoría de Marketing. Recuperado de: http://www.marketing-xxi.com/la-auditoria-de-marketing-139.htm.

Ejercicio 3.6.2:

En las tablas que se presentan a continuación se muestran las métricas más usuales en Marketing que se encuentran en textos en lengua española. Usted podrá leer y analizar el cubrimiento que hace cada lista de las actividades del marketing. Al mismo tiempo, esta información sirve como una lista de selección de los indicadores más fundamentales para obtener buenas medidas en las auditorías de marketing.

Métricas de Marketing ESIC	
Métricas para la Gestión del Marketing • Métricas para la junta directiva • Concepto y empleo de las métricas • Estructura y elementos del esquema de métricas • Desarrollo de las métricas • Proceso de selección de las métricas **La Contribución del Marketing** • La cuenta de resultados y la contribución del marketing • Costos fijos y costos variables del marketing • Objetivos de beneficio y ventas • Métricas generales del área de marketing • Métricas de calidad • Métricas de cumplimiento **Métricas de Mercado y de Cliente. Métricas de Valor de Marca** • Matriz BCG y métricas de mercado • Indicadores de cliente • Valor de la marca **Métricas de Distribución y Ventas** • Rentabilidad en la sala de ventas • Estructura de costos del canal • Gestión por categorías • Estrategias de marketing derivadas de la gestión por categorías • Previsión de ventas en el canal • Cuenta de resultados por canal • ROI, eficiencia y eficacia del sistema de distribución • Cobertura de la distribución • Peso del canal • Amplitud del canal • Cuota en el canal • Análisis cualitativo del canal • Métricas de merchandising • Disponibilidad • Análisis del stock • Métricas de logística • Índices de inventario • Métricas de ventas • Métricas generales del área de ventas • Métricas operativas del área de ventas	**Métricas de Producto y Precio** • Margen bruto • Ratio CV • Rentabilidad de producto • Eficiencia de producto • Eficacia de producto • Punto muerto • Contribución a beneficio y aceptación de productos • Desarrollo de nuevos productos. Innovación • Crecimiento anual • Clientes por producto • Precio relativo • Test de producto • Penetración del nuevo mercado • Canibalización **Métricas de Publicidad y Promoción** • Impactos y GRP's • Costo por GRP´s • Cuota de inversión o notoriedad • Penetración del soporte • Share of spending (SOS) y Share of voice (SOV) • Eficiencia de RRPP • Eficacia de la publicidad • Promociones **Métricas del Marketing Digital** • Introducción • Costo por impresión (CPM) • Click through rate (CTR) • Atracción • Índice de conversión (IDC) • Repetición • Fidelización • Volumen de visitantes comprometidos • Ventas por visita (Sales per Visit SPV) • Costo por visita (CPV) • Costo por respuesta (CPR) • Costo por pedido (CPR) • Contribución por orden (CON) • Retorno de la inversión en marketing digital (ROI)

Fuente: Adaptado de Domínguez, A.; Muñoz, G. (2010) Métricas del marketing. Ed. ESIC Business School. Madrid.

<table>
<tr><th colspan="2">Métricas de Marketing Kotler y Keller Lane</th></tr>
<tr><td>Métricas de Ventas
• Crecimiento de ventas
• Participación de mercado
• Ventas de nuevos productos

Métricas sobre la disposición del cliente para comprar
• Conciencia
• Preferencia
• Intención de compra
• Índice de prueba
• Índice de recompra

Métricas de Clientes
• Quejas de los clientes
• Satisfacción de los clientes
• Proporción de promotores y detractores
• Costos de adquisición de clientes
• Obtención de nuevos clientes
• Pérdida de clientes
• Rotación de clientes
• Índice de retención
• Valor de vida del cliente
• Capital de clientes
• Rentabilidad de los clientes
• Rendimiento de los clientes</td><td>Métricas de Distribución
• Número de puntos de venta
• Distribución ponderada
• Ganancias de distribución
• Volumen promedio de acciones (valor)
• Cobertura de existencias en días
• Frecuencia de falta de inventario
• Participación en los anaqueles
• Promedio de ventas por punto de venta

Métricas de Comunicación
• Conciencia de marca espontánea (sin ayuda)
• Reconocimiento inmediato de la marca
• Conciencia de marca provocada (con ayuda)
• Conciencia de la publicidad espontánea (sin ayuda)
• Conciencia de la publicidad provocada (con ayuda)
• Alcance efectivo
• Frecuencia efectiva
• Puntos porcentuales brutos 8GRP)
• Índice de respuesta</td></tr>
</table>

Fuente: Kotler, P.; Keller, Lane, K. (2012). Dirección de Marketing. 14ª Edición. Ed. Pearson Educación. México.

PARTE DOS

Auditoría de la Función de Marketing

En esta segunda parte se recogen las acciones de auditoría de marketing que tratan de la función global del marketing en la empresa como una totalidad, como un sistema, para ver que tanto aporta el marketing a la permanencia en el mercado del sector y de la industria y por ello están las partes más neurales del sistema de la organización empresarial y del marketing: el Macro ambiente y microambiente de la empresa, las características generales del mercado, los clientes, los proveedores y los públicos; el examen de las estrategias y su planeación estratégica; la organización formal y las relaciones interdepartamentales con el marketing, los sistemas de información empresarial en relación con los de marketing y por último el análisis de eficiencia, eficacia y productividad del marketing con los resultados económicos y financieros de la empresa.

La forma de abordar cada tema de ahora en adelante se hace en cada capítulo conformado por las preguntas clave al inicio, para introducir al lector en el oficio del auditor que debe tener su fundamento en la capacidad de cuestionar los hechos, de examinar las variables y recolectar los datos necesarios para poder dar como resultado un informe exhaustivo de la empresa y sus actividades, para la adecuada toma de decisiones. Después se presenta cada tema de manera general, ya que el fin de la cartilla, no es la construcción de un texto teórico del marketing, sino de la puesta en orden de los procesos, métodos y medidas necesarias que hay que realizar para tomar buenos datos y construir una información de auditoría.

Al final de cada capítulo se concluye con los ejercicios para mayor comprensión del tema y del oficio del auditor de marketing, donde algunos son casos y resoluciones de problemas dados y otros son los instrumentos para la aplicación.

Capítulo 4

Ambiente del Marketing (Entornos)

4.1. Macro ambiente

Preguntas Clave

¿Cuáles son los principales acontecimientos y tendencias demográficas que plantean oportunidades o amenazas para la empresa?

¿Cuáles son los principales acontecimientos en materia de ingresos, precios, ahorro y créditos que afectarán a la empresa?

¿Cuáles son las preocupaciones que se han expresado acerca del papel de la empresa en relación con la contaminación y la conservación del medio ambiente?

¿Cuáles son los principales cambios que ocurren en la tecnología de productos y procesos?

¿Qué está ocurriendo en el control de la contaminación, las oportunidades de empleo, la seguridad de los productos, la publicidad el control de precios, entre otros factores que afectan la estrategia de marketing?

¿Cuál es la actitud del público hacia el negocio y hacia los productos de la empresa?

Macro ambiente del Marketing

Cuando se trata de la actividad de auditoría de la parte comercial en general de una organización que tiene su componente de mercadeo o si ella trata de actividad comercial por su razón de ser, siempre existe una pregunta razonable de acuerdo a su tamaño, actividad productiva o de servicio, necesidad y urgencia de esa auditoría, no es lo mismo hacer una auditoría a una empresa de comercialización o de venta al detal, que a un banco; no es lo mismo hacer una auditoría de marketing a un hospital que a una empresa de transporte, en fin.

Todas las organizaciones y empresas son diferentes pero desde el punto de marketing en sus acciones principales y fundacionales, hay dos niveles claros o momentos para canalizar las energías en la auditoría correspondiente: Una mediata o periférica, que se refiere a los hechos y sucesos del mundo donde gravita el negocio, o la empresa. Este mundo es lo que se denomina macro ambiente, o macro entorno, y está compuesto por variables que de una manera u otra afectan el negocio o empresa u organización y que no está en las manos de sus ejecutivos y directivos impedir los efectos de esas variables, porque no son de su voluntad o manejo directo; pero si está en ellos el saber, el conocer, el estudiar, el anticipar las acciones para mitigar o diseminar sus influencias y consecuencias.

En la etapa previa en la planeación es típico hacer este análisis de las variables, del macro ambiente, mediante un ordenamiento de ellas, en lo que se denomina, PEST: Política, Economía, Social, Tecnología. Para otros de PESTEL o PESTLE, agregando lo Legal y lo Ecológico. Y otros le añaden el factor Industria. Pero en general son siete bloques de variables: Políticas; Económicas, de todo tipo; Sociales, que incluye las culturales, y las demográficas; las tecnológicas; las ecológicas y las legales; que tanto afectan hoy, a las actividades del marketing, y que han permitido la aparición de un nuevo tipo de marketing basado en las TIC´s y el marketing ecológico, entre otras manifestaciones específicas.

El análisis PESTEL, es generalista en la medida que abarca la empresa y también contempla a los competidores y permite ver el estado real de la empresa frente a ese mundo exterior. Recordemos algunas explicaciones de esas variables o entornos de la empresa:

Entorno Político: Aparece como ausente en el medio empresarial pero a medida que se comprenda que da cuenta de la influencia de la política en las actividades de mercadeo y por ello se debe auditar sobre aquellos factores que se deben chequear que afectan el mercado de nuestros servicios y productos y de materia más grave en desarrollo de las ideas políticas y la construcción de normas, que salen del ambiente político.

Entorno Económico: Determinado por las magnitudes macroeconómicas y que ayudan a descubrir la estabilidad económica del país y sus

tendencias hacia una economía estable, creciente o en caída o recesión, condiciones que en cada caso induce a diversos movimientos de las actividades del mercadeo con respecto a la producción, la innovación y los precios básicamente.

Entorno Social: Lo social que es tan enorme y a veces tan difuminado debemos de tenerlo en cuenta en la auditoría y recoger información sobre que tanto conoce la empresa y el área comercial los fenómenos sociales que rondan las actividades de mercadeo y en relación a los productos y servicios que se ofertan. No hay una lista de los fenómenos sociales que sean de carácter dogmático y única pero sí se perciben algunos de carácter general, como la globalización y otros de carácter particular como los comportamientos culturales regionales, sin embargo, podemos tener en cuenta en la auditoría preguntar por algunos que sean aceptados como más comunes: la sostenibilidad, la gente es cada más consciente de la ecología y de la preservación del medio ambiente, el consumo de comida sana, la independencia de los niños como consumidores y decisiones de compra, los precios bajos, la individualización de los comportamientos, la innovación y exigencia de productos nuevos cada vez con mayor celeridad, la responsabilidad social de las empresas, la personalización de los estilos, tallas y diseños, la posibilidad de dominar la información de lo cercano, gracias a las redes sociales, el fenómeno de estas y su influencia en el consumo y hábitos de compra, la petición de más y más información sobre el productor y sus productos, las relaciones entre sexos y sus diferencias, el manejo del tiempo, y otras. Pero si que se reflejan estos aspectos sociales en los servicios y productos demandados y de ellos dependerá cada vez más el mercadeo.

Se incluye aquí también lo **Demográfico,** aunque solemos decir que la pirámide de edades es poco dinámica, vemos en estos años los cambios, que ya afectan mercados estáticos. En América latina ya hay manifestaciones del incremento de las personas mayores y en Europa se están reafirmando tales mercados. De una forma u otra, este fenómeno de la población influye en los productos y servicios, demandas y su curva de vida. Por ello, es de vital importancia tener definidos los grupos por los niveles de edades y sus relaciones de consumo con respecto a nuestros productos y servicios. Ahora con los sistemas de información geográfi-

ca, podemos relacionar esos grupos y sus situaciones geográficas y hacer análisis dinámicos. Es imperativo que estos datos demográficos se encuentren claramente definidos por ciclos los consumos.

Los otros fenómenos que también caben son los culturales o del **Entorno Antropológico:** Existen manifestaciones culturales que afectan el marketing y ello es indiscutible. Las costumbres son los hábitos pero llevados a la ley de los grandes números. Y de ello sí que saben dar cuenta los exportadores o los que ya han tomado la decisión de crecer en el exterior. Pero también esas manifestaciones culturales se dan a nivel de las regiones en algunos países donde hay diferencias de una a otra región y que a veces se acompañan con diferencias de credos o de lenguas.

Entorno Tecnológico: Este factor se presenta en tres momentos del mercadeo en los productos, en los procesos y en las actividades de apoyo. Y ahora que hay gran auge del desarrollo Tecnológico y nos referimos además de las TIC´s, a todo proceso de innovación en el producto, en sus materia primas, en los procesos de prestación de los servicios y en la colaboración que se puede encontrar en cualquier acción de mercadeo, como por ejemplo, en las comunicaciones, el uso de la web, extraña hoy un elemento básico de comunicación con los clientes, por eso es vital controlar y auditar este factor.

Entorno Ecológico: Los factores que tienen que ver con esta disciplina se han puesto al orden del día en el desarrollo de las iniciativas empresariales y por ello, ya se tiene en cuenta de manera muy importante en la toma de decisiones, de acuerdo con esto, se tiene en cuenta no solo por la sostenibilidad sino también por las alternativas que puede brindar la ecología para la presentación y comercialización de productos y servicios y la combinación con el tema de responsabilidad social.

Entorno Legal: Conocimiento de la legislación que afecta el consumo y todos los procesos de mercadeo. Desde las materias primas y su selección hasta la distribución. Normas sobre calidad de materiales, o de las formas de prestar el servicio o bien de las normas sobre la literatura de las etiquetas, entre otros. Es un trabajo dispendioso pero necesario de indagar.

Hasta aquí hemos redefinido esas variables macro, ahora nos queda elaborar una lista de chequeo de esas variables.

FACTOR	AMENAZA			OPORTUNIDAD			IMPACTO		
FACTORES SOCIO-DEMOGRÁFICOS	**ALTO**	**MEDIO**	**BAJO**	**ALTO**	**MEDIO**	**BAJO**	**ALTO**	**MEDIO**	**BAJO**
Tamaño de la población									
Estructura de la Población									
Distribución Geográfica									
Tasa de Natalidad									
Esperanza de vida									
Nivel de Formación									
Tasa de desempleo									
Guerrilla y Delincuencia									

Fuente: Cadavid, Gómez, H. D. (2013). Documento Variables Internas y Externas. Asignatura Auditoría de Mercadeo para la Maestría de Mercadeo.

FACTOR	AMENAZA			OPORTUNIDAD			IMPACTO		
FACTORES LEGALES	**ALTO**	**MEDIO**	**BAJO**	**ALTO**	**MEDIO**	**BAJO**	**ALTO**	**MEDIO**	**BAJO**
Libre Competencia									
Seguridad de producto									
Derecho al consumidor									
Organización mundial del Comercio									
Políticas de Aranceles									
Requisitos de exportación									
Normas ISO de calidad									

Fuente: Cadavid, Gómez, H. D. (2013). Documento Variables Internas y Externas. Asignatura Auditoría de Mercadeo para la Maestría de Mercadeo.

FACTOR	AMENAZA			OPORTUNIDAD			IMPACTO		
FACTORES MEDIOAMBIENTALES	**ALTO**	**MEDIO**	**BAJO**	**ALTO**	**MEDIO**	**BAJO**	**ALTO**	**MEDIO**	**BAJO**
Escasez de Recursos									
Encarecimiento de Recursos									
Exportación de Recursos									
Encarecimiento de Energía									

Fuente: Cadavid, Gómez, H. D. (2013). Documento Variables Internas y Externas. Asignatura Auditoría de Mercadeo para la Maestría de Mercadeo..

4.2. Micro ambiente del Marketing

Preguntas Clave

¿Cuáles son los principales segmentos del mercado?

¿Cómo toman sus decisiones de compra los diferentes segmentos de clientes?

¿Quiénes son los principales competidores?

¿Cuáles son los principales canales comerciales para llevar los productos hasta los consumidores?

¿Qué tendencias se manifiestan entre los proveedores?

¿Qué tan eficaces son las agencias de publicidad y las compañías de marketing de la empresa?

¿Qué públicos representan oportunidades o problemas particulares para la empresa?

Definición Micro ambiente del Marketing

La segunda etapa o momento de la auditoría de marketing de esta parte global de la empresa u organización, se denomina del microambiente de marketing o del entorno inmediato; a semejanza de la naturaleza, es ver en cual medio se ha desarrollado el negocio o empresa. Es en término ecológico, ver el hábitat de la empresa o del negocio. Esta parte se conoce también como análisis interno en el proceso de la planeación estratégica.

Se constituye por las variables que afectan de manera directa o indirecta a las acciones estratégicas y operativas de la empresa, aspectos inherentes a la propia organización o empresa en cuanto a mercado, cliente, producto servicio, y en su parte más rotunda las variables de marketing que se manejan y que afectan directamente el negocio.

De igual modo, para estas auditorías lo más manejable son las listas de chequeo y algunas escalas, por lo cual se encuentra infinidad de ellas y de carácter específico, de acuerdo al tipo de negocio y al ambiente en que mueve, pero aun así en el análisis del riesgo, se suelen usar prototipos de listas de chequeos.

Puede ser que en la organización o empresa para auditar en su parte comercial y de marketing, no se tenga un esquema de trabajo parecido a las listas de chequeo de las auditorias, que es lo más normal, pero no impide que se tomen buenos datos y se pueda producir un buen documento acerca del negocio, que tiene por objetivo descubrir o conocer si dentro de la empresa existe una definición clara y precisa del negocio. Este proceso de auditoría nos permite conocer el estado del proceso de planeación en la empresa.

A continuación presentamos algunas herramientas que nos permiten examinar los puntos principales de este entorno micro del marketing de la empresa.

4.2.1 Listas de Chequeo

4.2.1.1 Lista de Chequeo de la Auditoría del Negocio

Variable	Calificación				
	1	2	3	4	5
¿Se tiene un universo de clientes definido? ¿Con datos y conocimiento de sus necesidades? Y disponibilidad de gastos e inversión?					
¿Se tiene determinado el nicho de mercado en explotación y se diferencia del inexplotado? ¿Cuantificación en clientes? ¿En dinero? ¿En productos?					
¿Se conoce la posición del negocio en el mercado en general y frente a sus competidores directos? ¿Se sabe e identifican los competidores indirectos?					
¿Se tiene una declaración verbal precisa del negocio? ¿Y por Escrito?					
¿Qué tan innovadora es la idea del negocio? ¿Por producto o por servicios?					
¿Están protegidos por patentes? ¿Tienen registros de marca?					
¿Cuáles son los agentes de utilidad de los productos o servicios?					

Fuente: Adaptado de Lambin, Jean Jacques. (1995). Marketing Estratégico. 3ª Edición. Ed. Mc Graw Hill. Pág. 578.

4.2.1.2 Lista de Chequeo para Análisis del Comportamiento del Comprador

Variable	Calificación				
	1	2	3	4	5
¿Se conoce el segmento sociodemográfico de los compradores?					
¿La compañía sabe quiénes son el comprador, el usuario, el decisor, el prescriptor?					
¿La compañía conoce de manera detallada el proceso para la decisión de compra?					
¿La compañía tiene conocimiento de los móviles determinantes de la decisión de compra?					

Variable	Calificación				
	1	2	3	4	5
¿Se diferencian los principales usos del producto por los compradores?					
¿Se estudia de manera permanente cómo evolucionan los hábitos de compra de los compradores?					
¿Se indaga por las expectativas y las necesidades de los compradores?					
¿Ha sido determinada la frecuencia o la periodicidad de las compras?					
¿A qué factores de marketing son más sensibles los compradores: precio, publicidad, servicio, imagen de marca?					
¿Se han establecido las principales causas de satisfacción y de insatisfacción por parte de los clientes?					

Fuente: Adaptado de Lambin, Jean Jacques. (1995). Marketing Estratégico. 3ª Edición. Ed. Mc Graw Hill. Pág. 578.

4.2.1.3. Lista de Chequeo para llevar a cabo un Análisis de Fortalezas y Debilidades

Lista de Verificación para llevar a cabo un Análisis de Fortalezas y Debilidades

Desempeño **Importancia**

Fortaleza Fortaleza **Debilidad Debilidad**

principal secundaria Neutral secundaria principal Alto Medio Bajo

Marketing

1. Reputación de la empresa ______ _______ _______ _____ _______ ____ __
2. Cuota de mercado ______ _______ _______ _____ _______ ____ _____ _
3. Satisfacción del cliente ______ _______ _______ _____ _______ ____ _____
4. Retención del cliente ______ _______ _______ _____ _______ ____ ____
5. Calidad del producto ______ _______ _______ _____ _______ ____ ____
6. Calidad del servicio ______ _______ _______ _____ _______ ____ _____
7. Eficacia en fijación de precios ______ _______ _______ _____ _______ ___
8. Eficacia en distribución ______ _______ _______ _____ _______ ____ ___
9. Eficacia en promoción ______ _______ _______ _____ _______ ____ _____
10. Eficacia de la fuerza de ventas ______ _______ _______ _____ _______ ___
11. Eficacia en innovación ______ _______ _______ _____ _______ ____ ___
12. Cobertura geográfica ______ _______ _______ _____ _______ ____ ____

Finanzas

13. Costo o disponibilidad de capital ______ _______ _______ _____ _______ _
14. Flujo de efectivo ______ _______ _______ _____ _______ ____ _____ __
15. Estabilidad financiera ______ _______ _______ _____ _______ ____ ____

Lista de Verificación para llevar a cabo un Análisis de Fortalezas y Debilidades
Manufactura
16. Instalaciones ______ _______ _______ _____ _______ ____ _____ ____
17. Economías de escala ______ _______ _______ _____ _______ ____ _____
18. Capacidad ______ _______ _______ _____ _______ ____ _____ ____ _
19. Fuerza de trabajo hábil y dedicada ______ _______ ______ _____ _______ _
20. Capacidad de producir a tiempo ______ _______ _______ _____ _______ _
21. Habilidad técnica de manufactura ______ _______ _______ _____ _______
Organización
22. Liderazgo con visión y capacidad ______ _______ ______ _________ ______
23. Empleados dedicados ______ _______ ______ _________ _______ ____ _
24. Orientación emprendedora ______ _______ ______ _________ _______ __
25. Flexible o receptiva ______ _______ ______ _________ _______ ____ ___

Fuente: Kotler, P.; Keller, Lane, K. (2012). Dirección de Marketing. 14ª Edición. Ed. Pearson Educación. México. Pág. 52

Para complementar esta lista de preguntas orientadoras, se recomienda que en la auditoría se trate de detectar las variables y características de la empresa auditada y sus productos, esto puede lograrse a través de la elaboración de han ayudado a hacer una DOFA. Si la empresa ha hecho planeación estratégica, es a lo mejor un buen anticipo para tener información de este ambiente macro.

FACTOR	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
CAPACIDAD DIRECTIVA	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Imagen Corporativa									
Uso de planes estratégicos									
Evaluación del mercado									
Velocidad respuesta al cambio									
Estructura Organizacional Flexible									
Comunicación. y control gerencial									
Orientación Empresarial									
Habilidad para retener gente creativa									
Agresividad con la competencia									
Sistemas de control									
Sistemas de toma de decisiones									
Sistemas de coordinación									
Evaluación de Gestión									

FACTOR	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
CAPACIDAD DIRECTIVA	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Funciones de los puestos de trabajo									
Participación activa en la Empresa									
Gestión Directiva									
Organigrama de la Empresa									

Fuente: Adaptado de Cadavid, Gómez, H. D. (2013). Documento Variables Internas y Externas. Asignatura Auditoría de Mercadeo para la Maestría de Mercadeo.

FACTOR	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
CAPACIDAD FINANCIERA	**ALTO**	**MEDIO**	**BAJO**	**ALTO**	**MEDIO**	**BAJO**	**ALTO**	**MEDIO**	**BAJO**
Acceso a capital cuando se requiere									
Grado de utilización de endeudamiento									
Rentabilidad, retorno de la inversión									
Liquidez y disponibilidad de fondos									
Comunicación y control gerencial									
Competitividad de los precios									
Inversión de capital									
Estabilidad de Costos									
Manejo de precios de competencia									
Rotación de cartera									
Presupuestos Financieros									
Previsión para el futuro									
Definición de costos fijos									
Análisis de presupuesto de ventas									

Fuente: Adaptado de Cadavid, Gómez, H. D. (2013). Documento Variables Internas y Externas. Asignatura Auditoría de Mercadeo para la Maestría de Mercadeo.

FACTOR	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
CAPACIDAD COMPETITIVA	**ALTA**	**MEDIA**	**BAJA**	**ALTA**	**MEDIA**	**BAJA**	**ALTA**	**MEDIA**	**BAJA**
Producto, Calidad									
Exclusividad									
Asequibilidad del producto									
Lealtad y satisfacción del cliente									
Producción sin reposiciones									
Participación del mercado									
Material de vendedores									
Manejo de ciclo de vida del producto									
Investigación y desarrollo de productos									
Ventajas de crecimiento de Mercado									
Fortaleza de proveedores									
Concentración de clientes									
Administración de clientes									
Portafolio de productos									
Programas de Postventas									
Identidad en el mercado									
Publicidad									
Distribución de Producto									
Tiempos de entrega									
Asesoría al cliente									
Departamento de Diseño									
Capacidad Productiva									
Tiempo elaboración de muestras									
Identificación del cliente									
Posicionamiento en el mercado									
Políticas de servicio									

Fuente: Adaptado de Cadavid, Gómez, H. D. (2013). Documento Variables Internas y Externas. Asignatura Auditoría de Mercadeo para la Maestría de Mercadeo.

4.2.1.4 Lista de Chequeo de Ambiente de Marketing

A continuación se encuentran unas preguntas orientadoras sobre la auditoría del macro ambiente de mercadeo, que según el tipo o clase de empresa y de actividad comercial se debe de ajustar. Son guías para construir una lista de chequeo más específica a la empresa u organización donde se realiza la auditoría.

Aspecto	Calificación				
	1	2	3	4	5
Lo Económico					
¿La compañía cuenta con información sobre cuáles son las variables macroeconómicas más importantes que influyen en las decisiones de la empresas ¿cómo se relacionan las tasas de interés, los créditos, la inflación, las exportaciones como datos de la economía y la empresa y sus productos?					
¿Se conocen los datos macroeconómicos claves para vigilar con respecto a la empresa y la industria auditada?					
¿Se ha determinado si el concepto general del entorno económico, desfavorece o no la actividad de la empresa? En qué aspectos lo afecta positivamente y en cuáles negativamente?					
¿Se cuenta con información completa sobre cómo viene creciendo o decreciendo el poder adquisitivo de los habitantes? Y ¿su capacidad real de compra?					
¿Se estudian constantemente las incidencias de las políticas de salarios en la producción y demanda de los productos de la empresa					
¿La compañía tiene claridad sobre cómo se reflejan en ella las políticas de crédito interno y externo en las situaciones financieras de la industria y a nivel interno?					
Lo Demográfico					
¿Se tienen identificados los grupos de edades y los productos de la empresa?					
¿Se realizan estudios permanentes sobre las relaciones y distribución del consumo de los productos de acuerdo con la edad, sexo, ocupaciones, u oficios, niveles de ingresos, región, entre otros?					
¿Se utiliza la información contenida en la dinámica de la pirámide de población para determinar si esta favorece o desfavorece el consumo de los productos y servicios ofrecidos?					
¿La compañía analiza los cambios en la pirámide de edades para saber de antemano que aspectos afectarán a la empresa y a la industria en los próximos cinco, diez años?					
Lo Tecnológico					
¿La compañía investiga sobre los tipos de tecnologías más adecuadas para el mejoramiento de sus productos y servicios?					
¿Se han determinado los grados de dependencia de los procesos productivos y de servicios de la empresa y de su tecnología?					
En los asuntos de apoyo, ¿ha sido establecido cómo afecta la tecnología a la empresa y a sus productos?					
¿Cuenta la organización con estudios de obsolescencia de sus productos y de renovación tecnológica?					
¿Conoce la empresa al detalle la curva del ciclo de vida de los productos y servicios y adicionalmente se realizan cálculos de permanencia en cada etapa?					
¿Tiene la empresa un plan de renovación tecnológica y de su relación a nivel general?					
¿Existe un plan de desarrollo tecnológico anual, de los procesos, de producción y de mercadeo progresivo?					
¿La empresa trabaja en el uso de las TIC´s para llevar a cabo sus funciones comerciales y generales?					

Aspecto	Calificación				
	1	2	3	4	5
Lo Social					
¿La empresa investiga y analiza sobre qué fenómenos sociales afectan a la empresa, sus productos y servicios? Para una orientación listamos algunos que pueden servir de ejemplo: tendencias los costos, preferencia al consumo sano, respeto al medio ambiente, responsabilidad social empresarial, autonomía de grupos sociales, independencia de los niños y jóvenes, decisiones propias de consumo en los jóvenes y niños, exigencia de máxima información sobre los productos y servicios, preferencia por las tiendas y establecimientos cercanos, uso de la redes sociales, nuevos conceptos de familia y de vida en pareja, entre otros					
Lo Ecológico					
¿Se llevan a cabo análisis de las relaciones de los productos y servicios de la empresa con el tema de la ecología y su posible impacto?					
¿La empresa cuenta con un plan de medidas a tener en cuenta en temas de ecología y medio ambiente?					
Lo Jurídico					
¿La compañía posee un listado de normas y legislación vigente para cada producto o servicio, exigencias de normas de calidad?					
¿Existe dentro de la organización un ambiente de trabajo colaborativo donde las decisiones se fundamentan en el conocimiento y manejo de información jurídica, salarial, riesgos profesionales, entre otros.					
¿Conoce claramente las normas que amparan y protegen al consumidor y las tiene en cuenta para tomar decisiones?					
Lo Político					
¿Realiza la compañía un análisis político de cómo se encuentra internamente y su sector frente a los planes de desarrollo del gobierno?					

Fuente: Adaptado de Lambin, J. J. (1995). Marketing Estratégico. 3ª Edición. Ed. McGraw Hill. Pág. 579.

4.3. Métricas Aplicables

4.3.1. Métricas de Cliente:

Eficiencia por Cliente = Gastos previstos por cliente / Gastos reales por cliente

Eficacia por Cliente = Beneficio previsto por cliente / Beneficio real por cliente

Tasa de Adquisición = Número de clientes nuevos en el periodo / Número de clientes en el período.

Ingresos de Adquisición = Ingresos nuevo cliente / Inversión directa de captación.

Tasa de Conversión = Número de clientes nuevos / Peticiones prospectivas recibidas

Grado de Satisfacción = (Clientes que han consumido en el período - Clientes que se han mostrado insatisfechos) / Clientes totales en el período.

Tasa de retención = Número de clientes retenidos o renovados en el período / Número de clientes en el período.

Costo de Retención de Clientes = Costos de retención / Número de clientes retenidos.

Eficacia del Servicio Postventa = Costo servicio postventa / Ventas.

Costo por Cliente = Gastos de la atención al cliente / Número de clientes.

4.3.2 Métricas de Mercado:

Cuota en Unidades = Unidades vendidas / Total de unidades vendidas en el mercado.

Cuota en función de los Ingresos = Ventas / Ventas del mercado.

Cuota en el Segmento = Ventas en el segmento / Total de ventas en el segmento.

Penetración de Mercado = Clientes que han comprado el producto en la categoría / Mercado de ese producto (en número de personas).

Penetración de la Marca = Clientes que han comprado algún producto de la marca / Mercado de ese producto.

4.3.3 Métricas de Valor de Marca:

Valor de Marca = Cuota de mercado * Índice de fidelidad * Precio relativo * Calidad relativa percibida * Disponibilidad.

Valor de Marca = Cuota de mercado * Índice de fidelidad * Precio relativo.

Reconocimiento de la marca en Unidades = Unidades vendidas de la marca / Unidades vendidas de la categoría.

Reconocimiento de marca en Pesos = Ventas de la marca / Ventas totales de la categoría.

Fuente: Domínguez, A.; Muñoz, G. (2010). Métricas del Marketing. Ed. ESIC Business School. Madrid.

4.4. Ejercicios

Ejercicio 4.4.1:

Responda a las siguientes preguntas:

Macro Entorno:

1. ¿Cómo puede CONTROLAR una empresa su entorno?
2. Enumere dos factores ESTRATÉGICOS del entorno general para Inditex (el grupo empresarial que aglomera a Zara, Pull & Bear, Berskha, entre otros). ¿Por qué son factores estratégicos para esta empresa?
3. Enumere tres empresas que operen en el mismo sector económico. A estas empresas, ¿les afectan los mismos factores (económicos, político-legales, socioculturales,…) del entorno general?
4. ¿Qué diferencia existe entre los factores políticos y los factores legales del análisis del entorno general de una empresa?
5. Generalmente, los factores tecnológicos están positivamente relacionados con el nivel de desarrollo económico de un país, es decir, a mayor desarrollo tecnológico, mayor desarrollo económico y viceversa. ¿Considera que esta afirmación es correcta en todos los casos? Justifique su respuesta. ¿Conoce algún país o región en el que el nivel de desarrollo tecnológico supera el nivel de desarrollo económico?

Micro Entorno:

1. En relación con la amenaza de nuevos entrantes, si el sector en el que su empresa está intentando entrar muestra decrecimiento, ¿cómo

cree usted que será la reacción de los competidores existentes ante la entrada de su empresa: más o menos agresiva que si el sector mostrará altas tasas de crecimiento? Justifique su respuesta.

2. En relación a la amenaza de productos sustitutos, la descarga gratuita (de música, películas, series,…) y las copias ilegales han supuesto grandes pérdidas para la industria discográfica puesto que el grado de sustitución de estos productos con respecto a los originales es total. ¿Está usted de acuerdo con esta afirmación? ¿Cómo cree usted que está afrontando la industria discográfica la existencia de estos productos sustitutos?
3. En relación con el poder de negociación de los proveedores, identifique 2 ejemplos de empresas que tengan diferentes relaciones de poder con respecto a sus proveedores, es decir, en el primer ejemplo indique una empresa cuyo poder de negociación frente a sus proveedores sea escaso (o nulo); en el segundo ejemplo, indique una empresa cuyo poder de negociación frente a sus proveedores sea máximo. Indique las causas que explican estas relaciones de poder de manera detallada para cada uno de los casos, completando la siguiente tabla:

	Ejemplo BAJO de poder de negociación frente a proveedores	Ejemplo ALTO de poder de negociación frente a proveedores
Empresa		
Proveedor		
Causas		

Fuente: Adaptado de Ferrón, Vílchez, V. (2012). Guía de Trabajo Autónomo "Análisis del Entorno de la Empresa". Titulación y curso, 2do Grado en Información y Documentación. Asignatura: Administración de Empresas. Ugr. Universidad de Granada. Granada. Pág. 4.

Ejercicio 4.4.2

Evalúe las siguientes variables, estableciendo si son una amenaza u oportunidad para su empresa a nivel macro y una fortaleza o debilidad a nivel micro, explique por qué o cómo se comportan estas variables en su caso puntual (empresa).

FACTOR	**AMENAZA**			**OPORTUNIDAD**			**IMPACTO**		
FACTORES ECONÓMICOS	**ALTO**	**MEDIO**	**BAJO**	**ALTO**	**MEDIO**	**BAJO**	**ALTO**	**MEDIO**	**BAJO**
Desempleo									
Impuestos									
P.I.B.									
Poder Adquisitivo									
Política Crediticia									

Fuente: Adaptado Cadavid, Gómez, H. D. (2013). Documento Variables Internas y Externas. Asignatura Auditoría de Mercadeo para la Maestría de Mercadeo.

FACTOR	AMENAZA			OPORTUNIDAD			IMPACTO		
FACTORES CULTURALES	**ALTO**	**MEDIO**	**BAJO**	**ALTO**	**MEDIO**	**BAJO**	**ALTO**	**MEDIO**	**BAJO**
Cultura de la moda									
Importancia del vestir									
Importancia de marcas									

Fuente: Adaptado de Cadavid, Gómez, H. D. (2013). Documento Variables Internas y Externas. Asignatura Auditoría de Mercadeo para la Maestría de Mercadeo.

FACTOR	**FORTALEZA**			**DEBILIDAD**			**IMPACTO**		
CAPACIDAD TALENTO HUMANO	**ALTO**	**MEDIO**	**BAJO**	**ALTO**	**MEDIO**	**BAJO**	**ALTO**	**MEDIO**	**BAJO**
Nivel Académico									
Experiencia									
Estabilidad									
Rotación									
Ausentismo									
Sentido de pertenencia									
Motivación									
Nivel de remuneración									
Accidentalidad de trabajo									
Índices de desempeño									

FACTOR	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
CAPACIDAD TALENTO HUMANO	**ALTO**	**MEDIO**	**BAJO**	**ALTO**	**MEDIO**	**BAJO**	**ALTO**	**MEDIO**	**BAJO**
Manual de Funciones									
Políticas de Selección de personal									
Incentivos									
Capacitaciones									
Clima Laboral									

Fuente: Adaptado de Cadavid, Gómez, H. D. (2013). Documento Variables Internas y Externas. Asignatura Auditoría de Mercadeo para la Maestría de Mercadeo.

FACTOR	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	**ALTO**	**MEDIO**	**BAJO**	**ALTO**	**MEDIO**	**BAJO**	**ALTO**	**MEDIO**	**BAJO**
Habilidad Técnica									
Capacidad de Innovación									
Nivel Tecnológico de Productos									
Efectividad de producción de servicios									
Valor agregado del producto									
Aplicación tecnológica computarizada									
Manejo precios de competencia									
Coordinación con otras áreas									
Flexibilidad de la prestación del servicio									
Maquinaria para muestras									
Utilización de servicios externos									
Inversión en tecnología									
Investigación nuevas tecnologías									

Fuente: Adaptado de Cadavid, Gómez, H. D. (2013). Documento Variables Internas y Externas. Asignatura Auditoría de Mercadeo para la Maestría de Mercadeo.

Ejercicio 4.4.3

Revisando la Marca

Por favor califique de acuerdo con los siguientes aspectos de forma general, donde 1 es la calificación más baja (negativa) y 7 la máxima calificación propuesta:

Concepto	Calificación						
	1	2	3	4	5	6	7
Descriptiva							
Original							
Atractiva							
Simple							
Clara							
Significativa							
Agradable							
Memorable							
Recordable							
Evocadora							
Pronunciable							
Brevedad							
Ajustada al producto							
Posicionada							

Semáforo:

Después de calificar por favor sume las posiciones señaladas en los 15 ítems, califique y tome las decisiones correspondientes.

- Verde: 105 – 80 Bien! Continúe con el mejoramiento continuo
- Amarillo: 80 – 45 Cuidado! Es bueno pensar en mejorar ciertos aspectos
- Rojo: 45 – 0 Muerto! Se requiere de un Cambio. Investigue de nuevo.

Ejercicio 4.4.4

Evaluación de las Características Generales del Sector en el cual se desempeña la Empresa

A continuación encontrará una serie de características y variables que debe evaluar para su empresa o para la empresa que está auditando, con el objetivo de establecer cuáles son las características generales del entorno en el cual opera esta empresa.

Para realizar esta evaluación debe utilizar una escala de 0% a 100%, donde 0% quiere decir que no está de acuerdo o que esta característica representa poco la actualidad de la empresa y 100% quiere decir que está totalmente de acuerdo y que esto simboliza lo que vive en la actualidad la organización.

Características del Sector	Evaluación				
	100%	75%	50%	25%	0%
Los compradores en este sector son pocos					
Existen unas zonas geográficas específicas en las cuales se concentran los compradores					
Pocos compradores poseen un alto poder de compra					
Las relaciones y negociaciones se desarrollan manteniendo una relación cercana entre los vendedores y los compradores					
En general las compras son realizadas por personas especializadas y ampliamente conocedoras del producto o servicio					
Generalmente la demanda se comporta de manera inestable					
Para efectuar el proceso de compra, se involucran muchas personas					
La demanda de los productos o servicios es poco elástica a los cambios en los precios de estos					

Fuente: Mesonero, M.; Alcaide, J. C. (2012). Marketing Industrial. Cómo orientar la gestión comercial a la relación rentable y duradera con el cliente. Ed. ESIC Business School. Madrid. Pág. 32-33.

Capítulo 5

Estrategia de Marketing

Preguntas Clave

¿La misión del negocio está formulada con claridad en términos de orientación hacia el mercado?

¿Los objetivos y metas de la empresa en general y de su marketing están formulados de forma clara y de manera suficiente para guiar la planificación del marketing?

¿La dirección ha puesto en acción una estrategia de marketing clara para alcanzar sus metas de comercialización?

¿La empresa utiliza una base adecuada para hacer su segmentación de mercado?

¿Los recursos de marketing están asignados de manera óptima para cada uno de los elementos de la mezcla de marketing?

5.1 Definición General

Este aparte de la auditoría de marketing, se dedica al examen de la existencia de una fijación de objetivos y de metas para la marcha del negocio y de la empresa. Aunque es verdad que toda empresa o negocio tiene unas intencionalidades y unas esperanzas de obtener beneficios y buenos resultados, no todas las empresas y negocios tienen de manera explícita fijados esos objetivos y metas. Y es a esto que nos referimos en este momento, a desentrañar si la empresa u organización donde efectuamos la auditoría de marketing ha determinado de manera abierta, con un proceso serio y sistemático y unas metas y objetivos empresariales y corporativos, así como unos referentes a las actividades del marketing como una función más dentro de la gestión.

Aquí tratamos de averiguar y enterarnos de los procesos de planeación y sus diferentes modalidades, ya pueden ser por objetivos, o estratégicos;

con métodos de pronósticos, o de prospectiva; si el futuro de la empresa se ha visto desde el punto de vista lineal o si han sido considerados los ciclos económicos de vida de los productos y como se han tomado los análisis del entorno en su dimensión macro y micro.

Es la prueba de la existencia de la planeación y del diseño de las estrategias corporativas y su relación con las de marketing y viceversa; y lo es también del manejo de los conceptos y procesos de planeación en el marketing.

Son tres temas los que se prueban e investigan: Misión; Objetivos y Metas y Estrategias. Y para cada uno hay además de una lista de chequeo para cubrir esos temas, unas formas para calibrarlos; pues en ninguno de ellos podemos dictaminar su validez o no sobre las realidades, ya que estas superan los criterios individuales y las políticas de las empresas que se fijan en la parte de la alta gerencia; sino que mejor lo que puede hacer es tener unas herramientas adecuadas para recolectar la información y sobretodo, para comprobar si existen estrategias conocidas, divulgadas, comunicadas y ejercitadas. y como ha sido el procedimiento para llegar a ellas; cómo se pueden ver en los ejercicios que a continuación se colocan.

5.2. La Misión del Negocio

Uno, es el nivel inmediato, de saber e identificar el negocio (Levitt, 1960) que constituye la definición clara y precisa de a qué negocio se dedica usted? Y su respuesta muestra sí hay enfoque en el negocio, sí hay nicho seleccionado, sí hay mercado delimitado. Ahora a esto se le denomina core-business.

Este nivel o momento de auditoría, es bastante sencillo cuando se trata de una organización o empresa que recién inicia o lleva poco tiempo en el mercado, no así cuando lleva tiempo y se ha visto expuesta a transformaciones serias y que generalmente de las cuales poca historia se tiene. Es vital tener en cuenta que este momento o etapa, es muy importante en la auditoría, porque a veces, escasas es cierto, pero se dan casos en que la junta directiva o la gerencia quiere sondear a una empresa en especial para plantear una negociación o compra y entonces pide una

auditoría de ella, la cual solo se limita a esta etapa o momento que es muy resumida, pero clave para avanzar en los planes de expansión, crecimiento o diversificación. Llamemos a esta etapa o momento auditoría del negocio.

Modernamente, también en este punto sería importante centrar también el examen hacia que tiene la empresa en lo social y ambiental como puntos importantes de su responsabilidad social, por ello, además de analizar la misión, se destacan las labores de sociales de la empresa.

5.3. Medición del desarrollo de las Estrategias; Objetivos y Metas

Una de las dificultades en el ejercicio de la auditoría de marketing es medir el desarrollo de las estrategias, y a veces de manera errónea se va directamente al resultado de las ventas o de indicadores incrementales de las actividades del mercadeo. Consideramos que lo más indicado para medir el desarrollo de las estrategias, es que después de estimar que esas estrategias que están expresas, se verifique si corresponden al verdadero sentido de estas; es decir, que sí responden al *Core* del negocio y a lo que debería de ser?, entonces iniciar la elaboración de medición del desarrollo de la estrategias, con la siguiente metodología:

De los objetivos señalados en el proceso de la planeación, analizar cuáles de ellos, corresponden al desarrollo del negocio, es decir, cuáles responden al meollo del negocio; aquellos cuyo cumplimiento van a llevar al mantenimiento, la permanencia y el posicionamiento de la empresa en el mercado en general.

De esta primera lista debemos analizar uno a uno cuáles son los factores críticos, relevantes para la empresa, estos son los factores críticos de éxito, a los cuales debemos apuntar con gran esfuerzo.

Así que los objetivos develan los factores críticos de éxito, y a cada uno de ellos se le debe establecer una forma como se puede medir su resultado. Estas medidas cuantifican los objetivos, y se llaman Indicadores Claves de Desempeño.

Identificados los factores críticos de éxito y sus indicadores claves de desempeño, se deben asignar los recursos necesarios para el cumplimiento, establecer y fijar metas, por fechas de medición. No sobra repetir que este proceso se hace sobre los factores que son controlables por la empresa.

De aquí se deduce lo importante que es tener indicadores y tenerlos clasificados según los planes estratégicos de la empresa; y anotamos además, que una vez se tienen los factores críticos de éxito y los indicadores claves de desempeño, los más relevantes, se pueden constituir en el conjunto de indicadores que señalen el rumbo del negocio, es decir, en el cuadro de mando.

Las empresas pueden desarrollar actividades que corresponden al manejo de relaciones con los públicos en el sentido social amplio, lo que en marketing se llama: iniciativas corporativas sociales (Kotler & Keller Lane, 2012). Para evaluar dichas acciones es importante diferenciarlas, por lo tanto, el siguiente cuestionario nos permite conocer el grado de esas iniciativas.

Iniciativas Corporativas Sociales				
Tipo	**Descripción**	**Sí**	**No**	**Actividades**
Marketing social corporativo	Apoya las campañas de cambio de conducta			
Marketing con causas	Promover asuntos sociales mediante esfuerzos tales como patrocinios, acuerdos de licencias y publicidad			
Marketing comprometido	Donar un porcentaje de los ingresos a una causa específica con base en los ingresos obtenidos durante el período anunciado de apoyo			
Filantropía corporativa	Hacer regalos en dinero, bienes o tiempo para ayudar a organizaciones no lucrativas, grupos o individuos			
Colaboración con la comunidad	Proveer servicios voluntarios o en especie a la comunidad			
Prácticas empresariales socialmente responsables	Adaptar y llevar a cabo prácticas empresariales que protejan el medio ambiente y los derechos humanos y de los animales			

Fuente: Adaptado de Kotler, P.; Keller, Lane, K. (2012). Dirección de Marketing. Ed. Pearson Educación. 14ª Edición. México. Pág. 24.

5.4. Ejercicios

Ejercicio 5.4.1:

Evaluación de la Innovación

De acuerdo a las acciones emprendidas este último año por la compañía auditada con respecto a la innovación, describa los avances, teniendo en cuenta las siguientes dimensiones y definiciones:

Las 12 Dimensiones de la Innovación en los Negocios		
Dimensión	Definición	Descripción
Oferta (QUÉ)	Desarrollo de productos y servicios nuevos e innovadores	
Plataforma	Usar componentes comunes para crear ofertas derivadas	
Soluciones	Creación de ofertas integradas y personalizadas que resuelven de principio a fin los problemas de los clientes	
Clientes (QUIÉN)	Descubrir las necesidades insatisfechas de los clientes o identificar los segmentos de clientes mal atendidos	
Experiencia del Cliente	Rediseñar las interacciones con el cliente a través de todos los puntos de contacto y los momentos de contacto	
Captura de Valor	Redefinir cómo le pagan a la empresa, o crear nuevos flujos de ingresos innovadores	

Fuente: Adaptado de Kotler, P.; Keller, Lane, K. (2012). Dirección de Marketing. 14ª Edición. Ed. Pearson Educación. México. Pág. 46.

Ejercicio 5.4.2

Revisando la Visión

Responda a las siguientes preguntas utilizando una escala de 1 a 7, donde 1 quiere decir que la empresa no está aplicando este elemento en el momento y 7 quiere decir que lo está haciendo muy bien o lo tiene muy en cuenta para la visión:

Concepto	Calificación						
	1	2	3	4	5	6	7
¿La visión proyecta la imagen de nuestro negocio?							
¿La visión proyecta lo que seremos en el futuro?							
¿La visión proyecta lo que haremos en el futuro?							
¿La visión expresa las actividades que desarrollaremos en el futuro?							

Ejercicio 5.4.3.

Revisando la Misión

Responda a las siguientes preguntas utilizando una escala de 1 a 7, donde 1 quiere decir que la empresa no está aplicando este elemento en el momento y 7 quiere decir que lo está haciendo muy bien o lo tiene muy en cuenta para la visión:

Concepto	Calificación						
	1	2	3	4	5	6	7
¿La misión expresa quiénes somos?							
¿La misión expresa que buscaremos como empresa, cómo organización?							
¿La misión expresa lo que hacemos?							
¿La misión expresa por qué lo hacemos?							
¿La misión expresa para quién trabajamos?							

Capítulo 6

Organización de Marketing

Preguntas Clave

¿Las actividades de marketing están estructuradas de manera óptima a lo largo de las líneas funcionales, de producto, segmento, de usuarios finales y geográficos?

¿Existen buenas relaciones de trabajo y buena comunicación entre los departamentos de marketing y ventas?

¿En el departamento de marketing hay grupos que necesitan más capacitación, motivación, supervisión y evaluación?

¿Existen problemas entre los departamentos de marketing, producción, investigación y desarrollo, compras, finanzas, contabilidad y jurídico que requieran atención?

6.1 Definición General

Podríamos en el asunto volcar todo a la teoría de la gestión y de las escuelas de la administración, más el sentido de esta auditoría es el de analizar la organización del marketing; es decir en cuanto la función de Organizar del proceso de administrar (planear, organizar, dirigir y controlar) y en ese desempeño ver las relaciones de comunicación e intercomunicación entre las oficinas y procesos de marketing y las demás oficinas y procesos de la empresa: finanzas, recursos humanos, tecnología, entre otros; es decir, las llamadas relaciones interdepartamentales. Y en la parte más contemporánea debemos indagar sobre las relaciones en la actividad de marketing: Marketing relacional, con los clientes y los proveedores, un paso adelante para ver el CRM que hace parte del punto siguiente.

Dentro de los cánones de la administración clásica, es conveniente recordar que en la gestión son importantes analizar los flujos de comu-

nicación ya de arriba hacia abajo, con relaciones a la impartición de órdenes, políticas y procedimientos, como el ambiente de respeto de normas y reglas; pero también en la dirección de abajo hacia arriba, sobretodo en la transmisión de eventos y acontecimientos de la gestión, y de manera especial en la presentación de innovaciones de los procesos y de nuevos productos; ya que el personal de base está más en contacto directo con los clientes y consumidores. Pero estas dos direcciones de los flujos de comunicaciones cobran más vida cuando se pueden ver y observar las devoluciones o respuestas a los mensajes; lo que se conoce como retroalimentación.

Es una buena señal de las comunicaciones el poder conocer la retroalimentación o Feedback de los dos sentidos de la información. Esto en cuanto los empleados. Pero ya afuera y dentro de los diferentes ambientes y mercados de la empresa o la organización, es también interesante examinar las comunicaciones con los clientes: estos deben tener canales de comunicación con la empresa como consumidores de los productos y usuarios de los servicios; de aquí el sistema de quejas y reclamos que se debe implementar para tener monitoreo, que se constituye en un subsistema de información, de lo que se verá en el próximo capítulo.

Recientemente también se está auditando en este tema de la organización, aunque sea de manera informal, la existencia de un marketing interno; como una actividad que debe de llegar a todos los empleados en cuanto que son ellos los primeros que deben conocer las actividades del marketing de la empresa y sus productos. Cuántas veces, no se ha encontrado por boca de los mismos empleados el desconocimiento de promociones o de nuevos productos, por poner un ejemplo. El marketing debe de iniciar por casa, se diría en términos coloquiales.

Y por último, en este apartado se suelen diferenciar las relaciones formales, es decir, aquellas nacidas del organigrama, de la autoridad que cada cargo o proceso tiene en la estructura de la empresa y la organización; de las relaciones informales, de aquellas que nacen por las interacciones de las personas en la organización y cuyos orígenes de empatía y de simpatías, están fuera del alcance de las reglas y normas de la organización y de los reglamentos; ya que se dan por proximidad social o acuerdos mutuos y transacciones como seres sociales. Lo más

clave de estas últimas, es que son las que reflejan los puntos de poder e influencias de las personas, y ayudan a descubrir los legitimadores de la información en la organización.

Y si por alguna causa especial, en la auditoría de marketing es necesario avanzar más allá de las relaciones interdepartamentales, relaciones que se acaban de comentar; se recomienda recurrir a una análisis del clima organizacional y de la cultura organizacional, pero ya son materias de otros niveles y de otras disciplinas, que pueden servir de auxiliares en un determinado momento para conocer las relaciones internas y su estado, en cuanto que pueden afectar las actividades del marketing.

6.2 Ejercicios

Ejercicio 6.2.1:

Por favor califique de acuerdo con los siguientes aspectos de forma general, donde 1 es la calificación más baja (negativa) y 5 la máxima calificación propuesta:

Evaluación de los Departamentos de la Empresa que están orientados al cliente	Calificación				
Departamento / Características	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Investigación & Desarrollo • Pasan tiempo reuniéndose con los clientes y escuchando sus problemas • Admiten la participación de los departamentos de marketing, producción y otros en todos los nuevos proyectos • Toman los productos de la competencia como referencia y buscan soluciones "mejores de su clase" • Solicitan reacciones y sugerencias de los clientes conforme el proyecto progresa • Mejoran y refinan continuamente el producto con vase en la retroalimentación del mercado					
Compras • Buscan proactivamente a los mejores proveedores • Generan relaciones a largo plazo con menos proveedores pero que son de más confianza y de mejor calidad • No sacrifican la calidad por el ahorro en precios					

Evaluación de los Departamentos de la Empresa que están orientados al cliente	Calificación				
Departamento / Características	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Manufactura • Invitan a los clientes a visitar y hacer recorridos de las plantas • Visitan las plantas de los clientes • Trabajan horas extra de buena gana para cumplir con los programas de entrega • Continuamente buscan formas de producir bienes más rápidamente y/o a un costo menor • Continuamente mejoran la calidad del producto buscando como meta cero defectos • Cuando es posible, cumplen los requerimientos de "personalización" del cliente					
Marketing • Estudian las necesidades y deseos del cliente en segmentos de mercado bien definidos. • Asignan el esfuerzo de marketing en relación con la rentabilidad potencial en el largo plazo de los segmentos de meta • Desarrollan ofertas ganadoras para cada segmento de meta • Miden la imagen de la empresa y la satisfacción del cliente de manera continua • Continuamente recopilan y evalúan ideas para nuevos productos, mejoras a productos y servicios • Exhortan a todos los departamentos y empleados de la empresa a estar centrados en el cliente.					
Ventas • Tienen conocimiento especializado del sector industrial del cliente • Se esfuerzan por dar al cliente la "mejor solución" • Solamente hecen promesas que pueden cumplir • Retroalimentan a los encargados de desarrollo de productos con las necesidades e ideas de los clientes sirven a los mismos clientes por largo tiempo					
Logística • Fijan un alto estándar de tiempo de entrega del servicio y cumplen con él consistentemente • Operan un departamento de servicio al cliente informado y amigable, y que puede responder por preguntas, atender quejas y resolver problemas de manera satisfactoria y oportuna					

Evaluación de los Departamentos de la Empresa que están orientados al cliente	Calificación				
Departamento / Características	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
• **Contabilidad** • Preparan informes de "rentabilidad" de manera periódica por producto, segmento de mercado, áreas geográficas (regiones, territorios de ventas), tamaño de pedidos, canales y clientes individuales • Preparan facturas que se ajustan a las necesidades del cliente y responden a las preguntas del cliente con cortesía y rápidamente					
Finanzas • Entienden y apoyan los gastos de marketing (por ejemplo, publicidad de imagen) que producen preferencia y lealtad del cliente a largo plazo • Adaptan el paquete financiero a los requerimientos financieros del cliente • Toman decisiones rápidas sobre la solvencia de los clientes					
Relaciones Públicas • Emiten noticias favorables sobre la empresa y controlan las noticias menos propicias • Actúan como un cliente interno y defensor público de las mejores políticas y prácticas					

Fuente: @ Philip Kotler, Kotler on Marketing (Nueva York: Free Press, 1999), pp. 21-22. Reimpreso con autorización de The Free Press, una división de Simon & Schuster Adult Publishing Group. Derechos de autor @ 1999 por Philip Kotler. Todos los derechos reservados.

Ejercicio 6.2.2:

Escala de la Orientación al Mercado según Narver y Slater (1990)

Por favor califique de acuerdo con los siguientes aspectos de forma general, donde 1 es la calificación más baja (negativa) y 5 la máxima calificación propuesta:

Concepto	Calificación				
	1	2	3	4	5
Orientación al Consumidor					
Los objetivos de nuestro negocio están enfocados hacia la satisfacción del consumidor					
Constantemente supervisamos nuestro nivel de compromiso con las necesidades de los consumidores					
Las estrategias están guiadas por nuestras creencias sobre cómo crear valor superior para los consumidores					

Concepto	Calificación				
	1	2	3	4	5
Nuestra estrategia para el logro de una ventaja competitiva se apoya en el conocimiento de las necesidades de los consumidores					
Medimos la satisfacción del consumidor sistemática y frecuentemente					
Prestamos una atención estrecha al servicio postventa					
Orientación al Competidor					
La empresa dispone de la información relativa de la competencia					
Respondemos rápidamente a las acciones de los competidores					
Los vendedores de la empresa comparten información regularmente sobre las estrategias de los competidores					
Se discuten frecuentemente las fortalezas y estrategias de los competidores					
Los objetivos de la empresa buscan el logro de ventajas competitivas sostenibles					
Coordinación Interfuncional					
Todas las funciones tienen contacto con los clientes					
Compartimos recursos con otras unidades de negocio					
Todas nuestras áreas funcionales están enfocadas en la atención a las necesidades de nuestros mercados objetivo					
Los departamentos (o funciones) comparten toda la información					

Fuente: Adaptado de Munuera, Alemán, J. L.; Rodríguez, Escudero, A. I. (2007). Estrategias de Marketing, un enfoque basado en el proceso de dirección. Ed. ESIC Business School. Madrid. Pág. 64.

Ejercicio 6.2.3:

Escala de la Orientación al Consumidor según Deshpandé et al. (1993)

Por favor califique de acuerdo con los siguientes aspectos de forma general, donde 1 es la calificación más baja (negativa) y 5 la máxima calificación propuesta:

Concepto	Calificación				
	1	2	3	4	5
Regularmente medimos el servicio prestado a nuestros consumidores					
El desarrollo de nuestros productos está basado en la información sobre los consumidores y el mercado					
Conocemos bien a nuestros competidores					
Sabemos lo que nuestros consumidores valoran de nuestros productos					
Estamos más enfocados en el consumidor que nuestros competidores					

Concepto	Calificación				
	1	2	3	4	5
Competimos basándonos en la diferenciación					
Los intereses de los consumidores son prioritarios, incluso sobre los de los propietarios					
Nuestros productos son los mejores en nuestros negocios					
Creemos que nuestro negocio existe fundamentalmente para servir al consumidor					

Fuente: Adaptado de Munuera, Alemán, J. L.; Rodríguez, Escudero, A. I. (2007). Estrategias de Marketing, un enfoque basado en el proceso de dirección. Ed. ESIC Business School. Madrid. Pág. 65.

Ejercicio 6.2.4:

Escala Markor para la Medición de la Orientación al Mercado

Por favor califique de acuerdo con los siguientes aspectos de forma general, donde 1 es la calificación más baja (negativa) y 5 la máxima calificación propuesta:

Concepto	Calificación				
	1	2	3	4	5
Generación de Inteligencia de Mercado					
Nos reunimos con nuestros clientes, al menos una vez al año, para definir los productos y servicios que serán requeridos en el futuro					
Hacemos Investigaciones de Mercado					
Detectamos rápidamente los cambios en las preferencias de nuestros consumidores					
Realizamos por lo general, una evaluación sobre la calidad de nuestros productos y servicios					
Estudiamos constantemente los cambios de la Industria (competencia, tecnología, nuevas regulaciones, entre otros)					
Verificamos periódicamente como afectan los cambios a nuestro entorno de consumidores					
Dispersión de la Inteligencia de Mercado					
Realizamos reuniones con otras áreas para hablar sobre las principales tendencias del mercado					
El personal de marketing trabaja de la mano con otras áreas para tomar conjuntamente decisiones sobre las futuras necesidades de los consumidores					
Se dan a conocer rápidamente los principales cambios ocurridos con los consumidores al personal de la empresa					

Concepto	Calificación				
	1	2	3	4	5
Es conocido por toda la organización el nivel de satisfacción de los consumidores					
Los departamentos comparten de manera regular información referente a situaciones o hechos que se estén presentando con la competencia					
Respuesta de la empresa					
Las decisiones tomadas para responder a cambios efectuados por los competidores en los precios son circunstanciales					
Se atienden de manera permanente las necesidades de los consumidores					
De manera regular se realiza una revisión de los productos para verificar su concordancia con las necesidades de los consumidores					
Se responde a los cambios del entorno, teniendo en cuenta una planeación interdepartamental					
Hay coordinación para el desarrollo de la actividades relacionadas con cada área funcional de la empresa					
Se contrarrestan de manera inmediata las campañas realizadas por los competidores hacia nuestros consumidores					
Se gestionan las inconformidades manifestadas por los clientes					
Los planes de marketing son ejecutados de acuerdo con su programación					
En caso de detectar la necesidad de incorporar mejoras en los productos y servicios, todos los departamentos de la empresa están en disposición para realizarlos.					

Fuente: Adaptado de Munuera, Alemán, J. L.; Rodríguez, Escudero, A. I. (2007). Estrategias de Marketing, un enfoque basado en el proceso de dirección. Ed. ESIC Business School. Madrid. Pág. 68-70.

Ejercicio 6.2.5

Evaluación de la Orientación Personal al Mercado

A las siguientes afirmaciones asigne una calificación entre 0 y 5, donde 0 quiere decir que la afirmación es totalmente falsa y 5 que es totalmente cierto. Si no tiene una posición radical en relación a ninguna de las afirmaciones, por favor elija una calificación entre 2 y 4.

Concepto	Calificación					
	0	1	2	3	4	5
El equipo de trabajo se siente responsable de los resultados de ventas que obtiene la empresa						
Nos ocupamos de ofrecer atención directa a las quejas y en caso de no poder hacerlo me ocupo de que lo haga algún miembro del equipo directivo						
Es interesante conocer de manera personal el mayor número posible de clientes de la empresa						
Se solicita colaboradores contacto continuo con los clientes						
El equipo de trabajo se preocupa por conocer de manera detallada sus mercados, necesidades y expectativas de los clientes						
Se conoce con precisión lo que vende la empresa y quiénes son sus principales clientes						
Se cuenta con participación activa en las reuniones con las agencias de publicidad						
Se participa activamente en la creación de estrategias de marketing que permitan a la empresa el logro de sus objetivos estratégicos						
Existe interés por dar a conocer las estrategias de marketing a todo el personal clave de la empresa						
Se realizan reuniones por lo menos una vez por semana con las personas de marketing y ventas						
Mercadeo participa de las reuniones que se realizan con el personal de ventas						
Hay participación activa en la revisión del material publicitario que será distribuido a nuestros clientes						
Se llevan a cabo sensibilizaciones a todo el personal para hacerles saber que el mayor propósito que debe cumplir la empresa es satisfacer a los clientes						
Se analizan las repercusiones de las decisiones que se toman y como estas afectarán a marketing y ventas						
Se llevan a cabo evaluaciones de la empresa desde la mirada de los clientes						
Se presta apoyo a la consolidación de una cultura empresarial enfocada en el mercado						

Fuente: Adaptado de Alcaide, Fernández, J. C. (2013). Curso ESIC de Emprendimiento. Módulo Comunicación y Marketing. Vol. 8. Ed. ESIC Business School. Madrid. Pág. 15.

Interpretación de los Resultados:

1. La puntuación máxima es de 100 si en su empresa se aplican todas las preguntas.
2. Si en su empresa no se aplican todas las preguntas, cuente las que sí se cumplen y multiplique ese número por 5 para obtener la puntuación máxima que corresponde.

3. Sume las puntuaciones que ha obtenido en el cuestionario y divida, en términos de tanto por tanto, el total entre la puntuación que le corresponda.
4. Si su puntuación se encuentra por debajo de 70% debe ir pensando en revisar algunas de sus actitudes con respecto a marketing.
5. Centre sus aspectos de cambio en aquellos en los que obtuvo la más baja calificación.

Ejercicio 6.2.6

Evaluación de las Características de la Empresa

Tome la empresa para la cual labora actualmente o aquella que esté auditando en la dimensión de Mercadeo y realice una matriz DOFA, identificando los principales elementos o aspectos que pueden impactar el negocio de la compañía a nivel interno y externo.

Teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades que fueron identificadas a través de la matriz DOFA, a continuación presente las principales características de la empresa y se les asignan unos valores.

Características de la Empresa	Ponderación	Nota	Valor Real	Valor Máximo	Margen de Mejora	Fortaleza o Debilidad

Considerando las oportunidades y amenazas que fueron identificadas a través de la matriz DOFA, a continuación se presentan las principales características de la empresa y se les asignan unos valores.
Fuente: Adaptado de Quiroga, Barrera, A.; Rincón, Ortega, A. (2014). Plan de Marketing y Ventas para la Constructora Hábitat de los Andes Ibagué 2014-2018. En: Universidad de la Sabana, Instituto de Postgrados FORUM, Especialización en Gerencia Comercial. Bogotá.

Valoración de las realidades de la empresa

Criterios Generales para evaluar el producto o servicio que la empresa ofrece

Identifique en el siguiente cuadro los principales criterios para evaluar el producto o servicio que ofrece la compañía, una vez identifique estos criterios sírvase calificarlos bajos lo solicitado.

Criterio general	Ponderación	Subcriterio	Ponderación	Nota	Valor	Valor Máximo	Margen Mejora

Fuente: Adaptado de Quiroga, Barrera, A.; Rincón, Ortega, A. (2014). Plan de Marketing y Ventas para la Constructora Hábitat de los Andes Ibagué 2014-2018. En: Universidad de la Sabana, Instituto de Postgrados FORUM, Especialización en Gerencia Comercial. Bogotá.

Ejercicio 6.2.7

Autoevaluación del Crecimiento Centrado en el Cliente

Sírvase encerrar con un círculo el número que mejor represente hasta qué grado, cada una de las siguientes expresiones son aplicables a su organización.

1 = No es aplicable 2 = Bajo

3 = Moderado 4 = Alto 5 = Muy alto

Concepto	Calificación				
	1	2	3	4	5
Desarrollar un foco de rayo láser					
La empresa ha identificado sus clientes más importantes					
La empresa percibe de manera adecuada lo que los clientes esperan de ella					
Se presta especial cuidado en invertir solo en aquellos procesos que agregan valor a los clientes					
Se realizan estudios y análisis para eliminar aquellos productos que ya no son apetecidos o valorados por los clientes					

Concepto	Calificación				
	1	2	3	4	5
Conectarse con la voz del cliente					
Se cuenta con una estrategia clara para interpretar y atender de manera adecuada las necesidades del cliente					
Constantemente se brinda información relevantes a todo el personal de la empresa sobre los cambios en el comportamiento de los clientes					
Se miden los resultados de desempeño que guardan estrecha relación con la satisfacción del cliente					
Son promovidos planes de incentivos que impactan directamente la buena atención que se ofrece al cliente					
Desarrollar una colaboración universal					
La empresa tiene un propósito claro, presentado a través de su misión, visión y valores, estos elementos son enteramente comprendidos por todo el personal					
El trabajo en equipo que redunde en el bienestar de los clientes, hace parte del día a día de la empresa					
La compañía opera bajo una filosofía de cooperación e interacción entre las áreas que permite afinar cada vez más la oferta de productos y/o servicios					
Se empodera al personal para que proponga nuevas formas que permitan el mejoramiento de los procesos e incrementen la satisfacción del cliente					
Crear una cultura que genere entusiasmo en el cliente					
Es comprendida por todo el personal la manera y términos en que se debe negociar con los clientes					
Son utilizados sistemas organizados de información que permiten la sistematización adecuada de los protocolos para el manejo de la relación con los clientes					
Se trabaja permanentemente para innovar en los procesos de manera tal que siempre se agregue valor a los clientes					
La empresa investiga constantemente para hacer sus procesos y negociaciones con los clientes de una manera cada vez más fluida					
Practicar el liderazgo a través del contacto					
Los líderes de la empresa muestran un permanente interés por satisfacer las necesidades de los clientes					
En la empresa se trabaja en un ambiente donde los valores y el respeto por el otro son parte fundamental del quehacer					
Los líderes crean estrategias a encaminadas a producir una motivación permanente en todo el personal de la empresa					

Fuente: Adaptado de Cadavid, Gómez, H. D. (2013). Evalúe la Efectividad de su Mercadeo. Material de la Asignatura Auditoría de Mercadeo para la Maestría de Mercadeo.

Ejercicio 6.2.8:

Escala Potencial de las Relaciones con el Cliente

Evalúe de 1 a 10 su comportamiento frente a los clientes de su empresa, donde 10 quiere decir que usted maneja la mayor parte del tiempo este comportamiento frente al cliente y 1 quiere decir que rara vez lo hace.

La mayoría del tiempo controlo mi humor.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Tengo un control limitado sobre mi humor.
No me es difícil ser amable con gente a la que soy indiferente.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	No puedo ser amable si la gente no lo es conmigo.
Me gusta la mayoría de la gente, el convivir con otros lo disfruto.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Se me dificulta llevarme bien con los demás.
Disfruto sirviendo a los demás.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	La gente se debe servir sola.
No me molesta pedir disculpas por errores, aunque no sean míos.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Está mal disculparme por errores que no cometí.
Me siento satisfecho de mi habilidad para comunicarme con otros.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Para comunicarme con otros prefiero escribir.
Soy bueno para recordar nombres y caras, me esfuerzo por mejorar esta habilidad cuando conozco a otros.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	¿Por qué molestarse en recordar los nombres o caras de otros que no volveré a ver?
El sonreír me es natural.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Soy serio por naturaleza.

Fuente: Adaptado de Cadavid, Gómez, H. D. (2013). Evalúe la Efectividad de su Mercadeo. Material de la Asignatura Auditoría de Mercadeo para la Maestría de Mercadeo.

Ejercicio 6.2.9:

Evaluación del Área de Marketing

Responda a las siguientes preguntas entregando descripciones de cómo funciona este proceso o actividad en su empresa o en la empresa que está auditando, entregue además ejemplos de cómo se manejan en la actualidad.

Pregunta	Respuestas / Comentarios
¿Qué quiere decir Marketing para la empresa?	
¿Quiénes son los encargados de Marketing en la empresa?	
¿Cuáles son las actividades centrales de marketing en la empresa?	
¿Todas las actividades de Marketing están centradas en un mismo departamento?	
¿Los procesos de Marketing cuentan con un protocolo establecido para su desarrollo?	
¿Se realizan investigaciones y acciones permanentes en la empresa que permitan mejorar continuamente los procesos de Marketing?	

Fuente: Adaptado de Mesonero, M.; Alcaide, J. C. (2012). Marketing Industrial. Cómo orientar la gestión comercial a la relación rentable y duradera con el cliente. Pág. 21.

Capítulo 7

Sistemas de Información de Marketing

Preguntas Clave

¿El sistema de información de marketing genera información precisa, suficiente y oportuna acerca de los acontecimientos del mercado respecto de los clientes reales y potenciales, los distribuidores e intermediarios, los competidores proveedores y diversos públicos?

¿El sistema de planificación de marketing está bien diseñado y es empleado de manera eficaz?

¿Los especialistas de marketing disponen de sistemas de apoyo para la toma de decisiones?

¿Los procedimientos de control son adecuados para garantizar el logro de las metas planteadas en el plan anual?

¿La empresa está bien organizada para reunir, generar y analizar las ideas de nuevos productos?

¿Realiza la investigación de conceptos y los análisis de negocio adecuados antes de invertir en nuevas ideas?

7.1. Sistemas de Información de Marketing

El paso por este terreno de la información de marketing, necesaria para la toma racional de las decisiones con respecto a los temas más álgidos de la comercialización ha sido de mucha prisa, a veces sin la posibilidad de tomar respiro, tan pronto estamos en la elaboración de fichas manuales cuando ya han aparecido las máquinas registradoras; del tiquete de la sumadora y la devolución del dinero entregado en la compra, rápido pasamos al tiquete de la compra, pago y devolución, identificación, dirección, hora y fecha y captura de las señales para alimentar las bases de datos, y con ellas ha surgido el mercadeo relacional (CRM: Customer Relationship Management) y ahora la Big Data y el servicio de “cloudcomputing”.

El desarrollo de la Administración ha permitido que entendamos la necesidad de los sistemas de información como la base para la toma de decisiones y en la evolución de ellos, en el sector del marketing se han dado algunos que se han destacado….

"Un buen SIM no puede medirse por su tamaño o su grado de mecanización, sino por la precisión, el alcance y la oportunidad de la información que maneja, y más importante aún, porque también puede, el decisor o grupo decisor, usar la información almacenada para un óptimo desempeño del marketing". (Serna, 2005, pág. 276)

Ya nadie está fuera de la influencia de las TIC´s y menos el marketing, creemos que ha sido una de las disciplinas que más se ha transformado en los últimos diez años, gracias al impulso de las redes sociales que se han visto dinamizadas por el uso de aparatos tecnológicos, como los teléfonos inteligentes y el desarrollo de programas computarizados, como los sistemas de información geográfica-SIG, para poner solo un ejemplo, lo que a veces ha llevado a algunos autores a hablar sobre el nuevo marketing, para referirse precisamente a la aplicación de toda las tecnologías disponibles hoy día, a las actividades de mercadeo, que son múltiples y diversas dada la naturaleza social.

Hemos pasado en pocos años de la utilización del papel, borrador, sacapuntas y lápiz, a la dimensión cibernética y electrónica de los datos, con la convergencia de ellos, con presencia real y virtual. En materia de información, es prehistórica ya la etapa de los archivos planos y de los datos estadísticos descriptivos. Se pasó de la etapa explicativa de los procesos investigativos a la predictiva en muy poco tiempo, gracias al desarrollo del manejo dinámico de ingente cantidad de datos en escasos nanosegundos, que está hoy en boga, con el Big-Data, que abre la puerta de un uso más inteligente y dinámico de los datos, lo que permite unos procesos de planeación estratégica más rápidos y efectivos.

Las empresas hoy, grandes y pequeñas, se ven forzadas a analizar gran cantidad de información que gira alrededor de sus entornos, y si no lo hacen en forma adecuada y a tiempo, pierden las oportunidades de los mercados a los que pertenecen con la particularidad que esa información está disponible en los data centres para su disposición con el uso de la Nube.

La tecnología está ahí, de lo que se trata es de utilizarla, por eso, la empresa actualizada en el marketing, debe transformar esa información en conocimiento, y usarlo en todas las plataformas y dispositivos a su alcance, a través de las redes sociales, incrementando las interacciones entre sus clientes para rescatar los insights que atraen a los consumidores, sin que sea necesario almacenar aparatos, como se hacía en el pasado con los commodities como los PC´s, discos duros y sistemas de impresión, ya que hoy existen soluciones y servicios adecuados a las necesidades precisas para cada tipo y tamaño de empresa.

Una revisión exhaustiva de los Sistemas de Información de Marketing más que una verificación de existencia de máquinas y aparatos, se debe basar en la comprobación de la utilización de los conceptos en las actividades del marketing y en las formas cómo las relacionan con las rutinas diarias; por eso, pasamos de la tradicional definición de sistemas de información de marketing a los conceptos de vigilancia tecnológica y de inteligencia competitiva, como procesos generadores de conocimientos, pero no de cualquier conocimiento, ni tampoco, de aquel de tipo filosófico como se ha querido presentar, sino del conocimiento útil, empresarialmente hablando, del que agrega valor para el cliente, del que es innovación, para el cliente, del útil para el mercado; lo que nos lleva a revisar también la gestión del conocimiento en la empresa.

7.2. La Vigilancia Tecnológica y la Inteligencia Competitiva

Entendemos por vigilancia tecnológica, la constante preocupación por la observación del medio donde se mueve la empresa en su macro ambiente y en especial en relación a sus competidores y sus proveedores para anticipar los cambios, para detectar cambios y oportunidades de colaboraciones y cooperaciones, así como amenazas y en reconocimiento de sus debilidades proponer alternativas de defensa, de mejoramiento, de desarrollo e innovación en el mercado para hacer más perdurables las relaciones con el cliente. Es de carácter anticipatorio más que de reacción; fundamentada en los riesgos detectados de la empresa y debe de ser una actividad constante y permanente y sobre todo, de circulación entre todo el personal, que es el sujeto activo del conocimiento.

De otra parte, comprendemos que la Inteligencia Competitiva apunta más a lo interno de la empresa, en su micro entorno, apunta a su ADN, que enfatiza en la información sobre los productos, los competidores, y clientes, en la medida que nosotros tengamos más, definimos nuestros procesos, denotando sus fortalezas, más nos posibilita conocer la competencia y nuestras debilidades, (usualmente por medio del benchmarking), el cual connota más el flujo de conocimientos empresariales.

"Entre las dos disciplinas hay una diferencia de matiz, mientras que la VT pone el énfasis en la búsqueda y la obtención de información relevante para la toma de decisiones, la Inteligencia Competitiva se refiere al mismo proceso, pero poniendo el énfasis en la elaboración de esta información implicando a menudo la obtención de nuevas informaciones para acabar de entenderla." (Rovira, 2008).

Tanto la vigilancia tecnológica como la inteligencia competitiva son muy importantes en la construcción de una prospectiva empresarial, ayudan en lo inmediato a la toma de decisiones tácticas, pero en el largo plazo de acuerdo a la calidad de la información generada y del feedback entre los trabajadores y empleados usuarios primarios de ella, es de gran utilidad en la toma de decisiones de largo plazo, y de manera más precisa, podemos anotar que ellas adquieren más valor en la empresa en la medida que esta tenga unos mapas de riesgo ya determinados, lo que ayuda a seleccionar los objetivos de la vigilancia y de la inteligencia. La primera, es básica en la gestión de I-D-i, porque se centra en los desarrollos críticos para la organización y permite conocer los colaborativos tecnológicos; la segunda es fundamental en la planeación estratégica, por la delimitación del negocio en sí. De las dos se habla mejor de VT-IC, como un sistema, connotando que debido a que vigilancia es detección y a que inteligencia es más que observación, es activa, es procesamiento elaborado, es práctica, por lo tanto, podríamos decir que acoge a la vigilancia.

Dentro de la vigilancia tenemos cuatro tipos:

- "Vigilancia Tecnológica; se ocupa de las tecnologías disponibles o que acaban de aparecer, capaces de intervenir en nuevos productos o procesos.

- Vigilancia Competitiva; se ocupará de la información sobre los competidores actuales y los potenciales (política de inversiones, entrada en nuevas actividades, técnicas de venta y de distribución, política de comunicación)
- Vigilancia Comercial estudia los datos referentes a productos, mercados, clientes y proveedores (estudios de mercado, nuevos mercados, evolución de las necesidades de los clientes, solvencia de los clientes, nuevos productos ofrecidos por los proveedores…)
- Vigilancia del Entorno se ocupa de la detección de aquellos hechos exteriores que pueden condicionar el futuro, en áreas como la sociología, la política, el medio ambiente, las reglamentaciones, entre otros". (Departamento de Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia, 2003)

7.3. CRM (Customer Relationship Management)

Bajo la orientación de la satisfacción del cliente, donde escuchar su voz, es un primer paso para poder tener los objetos de deseos y necesidades requeridos por el consumidor y esa urgencia de los hombres de mercadeo de anticiparse al cliente, ha llevado a que en combinación con el desarrollo de las ciencias computacionales, se tengan programas que almacenan datos de la clientela para que después en los procesos de recuperación de información y de relacionamientos entre esos datos, se logre construir posiciones y análisis de la clientela que posibilite la toma de decisiones y de acercamiento más real al comportamiento del consumidor en esas dos fases tan diversas en intensidad y calidad como son la racionalidad y la motivación de la compra.

Con la disculpa de un sorteo las bases de datos de las empresas se han llenado de datos sobre su clientela. "Dame tus datos y yo te doy un regalo", parece haber sido la consigna para poder tener de las personas y clientes información que relacionada arroja nuevas estructuras de las relaciones sociales entre las personas muy importantes para la comercialización; por eso, el mercadeo no tradicional, apunta a roles, a configuraciones sociales del hombre en su ambiente de vida y de trabajo, no es el cliente aquel de antaño, marcado por la clase social, la edad, los grados de estudios, entre otros, es decir, de las famosas variables geográficas,

demográficas y económicas, sino de las psicológicas y sociales, bajo las cuales se conforman más que consumidores promedios, consumidores ideales, creados ya hace tiempos por la segmentación socio-psicográfica, que en aquel entonces no tenía las posibilidades de combinaciones y probabilidades como se hacen hoy gracias al PC.

El CRM como sistema contiene los datos de los clientes que la empresa planee tener y por ello una vez definida la información que se quiere tener, se elige la forma o estrategia para poder capturar la información que se designe. Esta etapa de la conformación del CRM, está muy abreviada por las empresas especialistas en bases de datos de clientes o de prospectos, que en nuestro medio a veces rayan con la intimidad. Pero lo más interesante del CRM es la etapa del análisis relacional de los datos, en la cual los expertos o analistas vuelcan su ingenio y creatividad para poder explicar los links entre los clientes y sus actividades, que no es más que la esencia de las redes sociales, que se activan, se dinamizan con las tabletas y los teléfonos inteligentes.

Lo más usual es que el CRM venga adicionado al ERP (Enterprise Resource Planning) en la configuración de un sistema integral de la empresa y poder tener una circularidad de los datos de manera ágil y rápida.

7.4. Usos de los Sistemas de Información

No se tienen sistemas de información, por tenerlos. No se diseñan sistemas de información, por recopilar datos. Los sistemas de información, son útiles en la medida que sean capaces de arrojar en su procesamiento de datos, que analizados y clasificados se convierta en información usada en la toma de decisiones. Es decir que agregue valor al conocimiento del negocio, para poder efectuar el proceso de planeación y de control; que son los dos claves del ciclo de la gestión, que nos determinar la seguridad de estar en el cumplimiento de los objetivos de la empresa; que son básicamente la rentabilidad y la sostenibilidad, en lo que a la sociedad se refiere.

Por ello, no es de despreciar en este capítulo advertir, que se puede entrar también a hacer una auditoría al sistema de planeación y de paso

determinar el tipo de planeación que se realiza en la organización o empresa y de ver la cultura hacia la planeación, como también al control y su sistema de implantación interna como externa; que de paso se puede advertir en la verificación de los organigramas y estructuras de la empresa y en los manuales de proceso y procedimientos que se exhiban en la presentación de la auditoría.

Así, este punto que parece obvio, no lo es tanto; porque a veces se mantiene información por el solo oficio de acumular datos sin que ellos sean procesados y analizados. O también estos se tienen pero las personas que toman decisiones siguen por los senderos de la intuición o de la experiencia pura. Dos extremos irracionales frente a los sistemas de información de marketing, que son los que nos invitan a la racionalidad y la búsqueda de la rentabilidad de las actividades de marketing, como se ve en el capítulo siguiente.

7.5 Herramientas Aplicables

Vigilancia Tecnológica

- MetaCrawler http://www.metacrawler.com
- Dogpile http://www.dogpile.com
- Clusty http://www.clusty.com
- Scirus http://www.scirus.com
- Google Schoolar http://scholar.google.es
- CiteSeer http://citeseer.ist.psu.edu
- MSN Noticias http://noticias.es.msn.com
- abastodenoticias.com http://www.abastodenoticias.com/
- noXtrum noticias http://www.noxtrum.com/noticias/
- El corredor http://www.elcorredor.com
- Technorati http://www.technorati.com
- Espacenet http://es.espacenet.com
- Oficina Americana de Patentes y Marcas http://www.uspto.gov/patft/index.html

- Google Patent Search http://www.google.com/advanced_patent_search
- Patent Scope http://www.wipo.int/pctdb/en/
- Google Reader http://www.google.es/reader
- NewsIsFree http://www.newsisfree.com
- NewsIsFree http://www.newsisfree.com
- Complete Planet http://completeplanet.com
- Direct Search http://www.freepint.com/gary/direct.htm
- Search Engine Guide http://www.searchengineguide.com
- MySpiders http://myspiders.informatics.indiana.edu
- Iteseer http://citeseer.ist.psu.edu
- Copernic Agent http://www.copernic.com/en/products/agent/index.html
- Agentland http://www.agentland.com
- Page Update Watcher http://sourceforge.net/projects/pwatcher
- Easy Bee http://www.theeasybee.com/
- Servicios de Alerta en Buscadores
- Yahoo Alerts http://alerts.yahoo.com
- Google Alerts http://www.google.com/alerts
- Crawler Alert http://www.crawler-alert.net
- GoogleAlert http://www.googlealert.com
- www.wipo.int(Oficina Mundial de la Propiedad Intelectual)
- www.uspto.gov(U.S. Patent and Trademark Office)
- www.european-patent-office.org (European Patent Office) www.jpo-miti.go.jp (Oficina de Patentes de Japón)
- www.oepm.es(Oficina Española de Patentes y Marcas)INPADOC (todas las colecciones nacional patentes)URL: www.delphion.com (Delphion)

(Rovira, 2008), (Asociación Multisectorial de Empresas, Amec, 2008)

Una Metodología para la Vigilancia Tecnológica

Dentro de las variadas metodologías, podemos usar esta de **la Asociación Multisectorial de Empresas, AMEC**

1. "Identificación de la información estratégica de la empresa: Seleccionar los factores claves de nuestros productos y servicios en sus componentes, sus fortalezas y debilidades, y sus competidores directos e indirectos, y los proveedores básicos y fundamentales. Lista de aquellos factores que nos prospectan en el mercado.
2. Determinar los parámetros de quien va a encargarse y cómo se va a hacer (directamente, contratación, asesorías y consultorías).
3. Fijar objetivos y tiempos de acuerdo a las necesidades estratégicas.
4. Selección de fuentes: bases de datos de artículos, patentes, publicaciones científicas, meta buscadores, etc.
5. Clasificar y seleccionar las herramientas: Alertas, software, boletines, listas de distribución, RSS, entre otros.
6. Recopilación de información. Criterios de selección y tipología
7. Contrastar los objetivos con las fuentes; análisis y síntesis de la información para extraer conclusiones y tendencias básicas.
8. Planificar las estrategias de distribución y divulgación de la información masiva e individual".

Una Metodología para la Inteligencia Competitiva

De manera semejante para la inteligencia competitiva podemos usar esta sencilla manera de desarrollar la investigación, según **la Asociación Multisectorial de Empresas, AMEC**

1. Definir la información necesaria en cuestión.
2. Obtención de la información (hechos y evidencias)
3. Análisis de la información con valor de competitividad en la industria, y la competencia y proveedores.
4. Interpretación de la información que determine posición en el mercado.
5. Difusión de la información con carácter estratégico.

Dentro de las fuentes para capturar información sobre el entorno se encuentran las siguientes fuentes:

Fuentes Internas:

- Sistema de la empresa
- Empleados
- Informes con resultados históricos

Fuentes Externas:

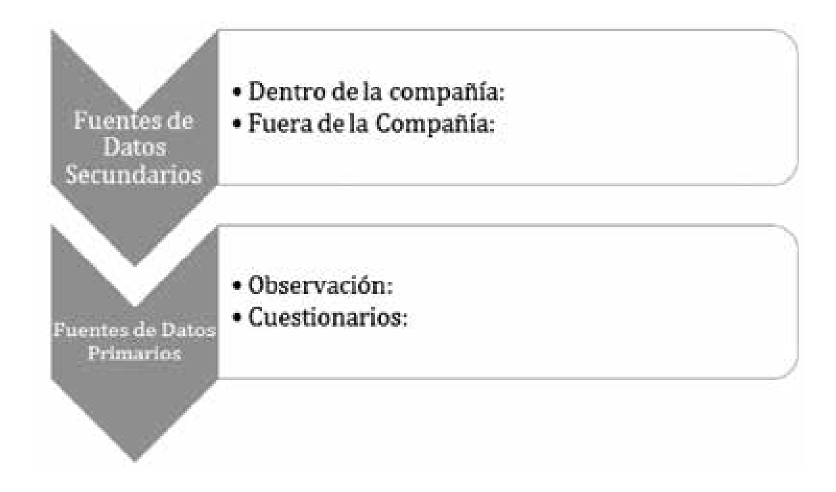
- Proveedores
- Clientes
- Ferias
- Asociaciones especializadas

7. 5 Ejercicios

Ejercicio 7.5.1

Medios para Recopilación de Información

Identifique los medios, herramientas y métodos que utiliza su compañía para recopilar información del mercado, ya sea de fuentes primarias o secundarias:



Fuente: Creación Propia

Ejercicio 7.5.2

Modelo para Evaluación del CRM

Aplicando el modelo de cuatro pasos propuesto por Don Peppers y Martha Rogers a su empresa o la empresa que está auditando evalúe el CRM de la misma.

1. Identificación de los posibles clientes, ¿Cómo aplica la empresa un filtro que le permita determinar a qué clientes dirigirá su oferta de valor y con qué tipo de estrategias y herramientas lo hará?
2. Diferenciación de los clientes teniendo en cuenta sus necesidades y valor que tiene para la empresa, ¿qué tipo de métricas o medidas tiene en cuenta la empresa para determinar el valor de vida del cliente y las ganancias esperadas por cada uno de ellos, ¿se tienen en cuenta los márgenes e ingresos?, ¿se dirigen actividades diferenciadas de acuerdo a la segmento en el cual se ubica cada cliente?
3. Interacción que se tiene con los clientes con el fin de conocer de manera detallada sus necesidades y deseos, ¿Qué tipo de ofertas individuales son utilizadas para generar mayor cercanía con los clientes y una mejor identificación de ellos con el producto o servicio que la empresa les ofrece?
4. Personalización de los productos, servicios y mensajes para cada cliente, ¿cuáles son los canales de comunicación utilizados para cada cliente o grupo de clientes? ¿se tiene en cuenta el uso de un lenguaje, simbolismo e imágenes diferentes que están estrechamente relacionadas o personalizadas para que generen impacto en cada uno de los clientes?

Fuente: Adaptado de Peppers, D.; Rogers, M. (1996). The One to One future. *Building Relationships One Customer at a Time.* Ed. Doubleday. Nueva York.

Ejercicio 7.5.3:

Comprensión del Comportamiento del Consumidor

Califique los siguientes aspectos utilizando una escala de 1 a 5, donde 1 significa que la empresa no maneja muy bien este aspecto y 5 quiere decir que lo hace muy bien, teniendo en cuenta procedimientos específicos para ello.

Concepto	Calificación				
	1	2	3	4	5
¿La empresa estudia de manera detenida quienes son sus compradores?					
¿La empresa cuenta con información que le permita establecer si el consumidor final de su producto o servicio es el mismo comprador?					
¿Se tienen en cuenta a las personas o grupos que influencian la decisión de compra de los clientes actuales de la empresa?					
¿Se realizan estudios para determinar cuáles son los elementos más importantes que influyen en la decisión de compra?					
¿La empresa tiene plenamente identificados los lugares que visitan los clientes para realizar la compra de productos o servicios?					
¿Se realizan investigaciones que conduzcan a conocer cuál es la percepción que tienen los clientes sobre la empresa y la marca?					
¿Han sido verificados los principales factores sociales que influyen en la decisión de compra de los clientes?					
¿Son estudiados los factores demográficos y económicos que intervienen para que los clientes decidan comprar o no el producto?					
¿Es conocida por la empresa la percepción general que tienen los clientes sobre sus productos o servicios?					

Fuente: Adaptado de Belch, G.; Belch, M. (2009). Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective. 8ª Edición. Ed. Irwin Professional. Michigan.

Ejercicio 7.5.4:

Cálculo del Valor de Vida del Cliente

De acuerdo con los autores Lehmann y Gupta para calcular el valor de vida del cliente se puede utilizar una fórmula que involucra variables como: el precio pagado por el consumidor en el momento, costo del servicio, el costo de capital para la empresa, la probabilidad de que el cliente repita la compra, entre otros.

$$CLV= \sum_{t=0}^{T} \frac{(pt - ct)\ rt}{(1 + i)^{r}} - AC$$

pt= precio pagado por el consumidor en el momento t (período específico de tiempo que se esté evaluando)

ct= costo de ofrecer el servicio al cliente en el período de tiempo evaluado

i= costo de capital para la empresa

rt= probabilidad de que el cliente repita la compra

AC= costo de adquisición

T= período total de tiempo para el cálculo del valor de vida del cliente

Fuente: Adaptado de Gupta, S.; Hanssens, D.; Hardie, B.; Kahn, W.; Kumar, N.; Lin, N.; Ravishanker, S. (2006). Modeling Customer Lifetime Value. Journal of Service Research.

Capítulo 8

Productividad del Marketing

Preguntas Clave

¿Se conoce la rentabilidad cualitativa y cuantitativa de las diferentes acciones en marketing?

¿La información está enfocada al análisis de viabilidad?

¿Cuál es la rentabilidad de los diferentes productos, mercados, territorios y canales de distribución de la empresa?

¿Debería la empresa entrar, expandir, contraer o retirarse de alguno de sus segmentos de negocio?

¿Alguna de las actividades de marketing parece tener costos excesivos?

¿Se han tomado medidas para reducir los costos?

8.1 Productividad del Marketing

Justo a la mitad de nuestra cartilla entramos al tema más espinoso del marketing, que es el que demuestra su efectividad y razón de ser, una de las actividades empresariales de responsabilidad con los accionistas, y propietarios y con la sociedad misma, en cuanto aquí en la productividad por medio de medidas, que son fundamentalmente indicadores, se debe demostrar la utilidad del marketing.

Es una prueba seria, porque de ello dependen las asignaciones presupuestales a nivel interno de las organizaciones y empresas, pero a nivel externo, también implica una responsabilidad, mostrar que los gastos de marketing no son simples agregados de los precios que al final recaen en los consumidores lo que típicamente se dice: hay que demostrar que esos gastos representarán una inversión y por lo cual, se deben de manejar en los presupuestos internos, aunque no todos son materia de deducción de impuestos y de facilidad de una elusión tributaria.

Este tema se convierte así en una prueba verdaderamente ácida para el marketing y de manera más palpable para aquellos que a veces quieren llevar el marketing a simples tareas LIGHT, donde las matemáticas, las finanzas y la estadística no tienen cabida, porque creen que en el marketing todo se va en acciones lúdicas y expresiones pseudo artísticas, razones a veces que equívocamente llevan a seleccionar esta profesión de MARKETER.

Precisamente para poder valorar el servicio del marketing es esencial conocer de costos, tanto de los productos y servicios que mercadeamos, como de las actividades de marketing que se desarrollan para poner esos productos y servicios en las manos del consumidor; lo que incluye también las actividades del merchandising, que conllevan a otros costos como los del POP. Y sobre los cuales las empresas suelen ser muy ligeras en su tratamiento y consideraciones; sobretodo animados por los publicistas que consideran que sus actividades no se pueden cuantificar y mucho menos sus extensiones, aplicaciones y resultados sobre las ventas y beneficios. Si las actividades de marketing no se pueden medir, evaluar y llevar a unidades monetarias, pueden carecer de buenos indicadores por lo cual no sería claro cómo establecer su existencia y su calidad.

En buena parte las acciones de la investigación de marketing se van en estos asuntos que son de gran utilidad para la alta dirección de la empresa, contribuyendo a la toma de decisiones, que en sus medidas están expresadas la eficiencia y eficacia del marketing. Y como ya se ha expresado, estas alcanzan un buen nivel de medición en el cuadro de mando de la empresa y del propio de la gerencia de marketing, con en el uso de las métricas, por ello, invitamos a ver las métricas que se adjuntan enseguida y su aplicación para el cumplimiento de estas labores de la productividad del marketing. Ellas y en suma todas las que hemos puesto en cada capítulo, forman un conjunto interesante de mediciones del marketing sobre las cuales se pueden tomar sanas decisiones y optimizar los recursos se manejan en el marketing de la empresa.

De todos debe ser sabido que el marketing es diferencial en todos los precios y servicios; así aparentemente sean los mismos. Es decir, productos semejantes tienen acciones de marketing diferentes y valoraciones del mercado diferentes; por lo que sus modelos de marketing mix,

son diferentes y los esfuerzos que cada empresa hace sobre cada una de esas variables es diferente. Esto que a simple vista puede parecer muy complejo, no es más que expresar que cada producto, o empresa tiene su marketing mix, sobre el cual es importante hacer una recolección de datos y un modelo propio de análisis, por medio de los análisis multivariantes (y ahora más modernamente con los análisis de Big-Data,) Así como debe ser su cuadro de mando y hacer sobre ello la vigilancia debida para ver su eficiencia y eficacia.

8.2 Métricas Aplicables

8.2.1 Beneficios Netos:

Beneficio Neto (antes de impuestos)= Ingresos – Gastos.

Beneficios = Ingreso por ventas – Costo de los bienes – Gastos Comerciales de Marketing – Otros Gastos Operativos.

Beneficio (antes de impuestos)= Suma de contribuciones netas de marketing – Gastos operativos.

Cálculo de Beneficios para una Unidad de Negocio:

Beneficio (antes de impuestos)= Contribución Neta de Marketing Producto 1 + Contribución Neta de Marketing Producto 2 + Contribución Neta de Marketing Producto n – Gastos operativos.

Contribución Total Actual:

Contribución Total Actual = Margen de Contribución * Ventas

Rendimiento del Marketing:

Beneficio (antes de impuestos) o ROS= Contribución Neta de Marketing / Ventas * 100.

Beneficio (antes de impuestos)= Contribución Neta de Marketing / Inversión en Marketing * 100.

Ventas del Punto de Equilibrio:

Ventas del Punto de Equilibrio = Costos Fijos / Margen de Contribución.

8.2.2 Otras Mediciones:

Porcentaje de Utilidades Netas = Utilidades / Ventas Netas.

Porcentaje de los Gastos Operativos = Gastos Totales / Ventas Netas.

Tasa de Rotación Inventario = Costo de los bienes vendidos / Inventario Promedio al costo.

Aumento en las Ventas = Incremento en los costos fijos / Margen de contribución.

ROI = Utilidades Netas antes de Impuestos / Inversión.

8.2.3 Margen Bruto:

Margen Bruto = Venta Neta – Costos variables

Margen Bruto Categoría = (Venta Neta Línea 1 + Venta Neta Línea 2 + Venta Neta Línea n) - (Costos Variables Línea 1 + Costos Variables Línea 2 + Costos Variables Línea n)

Margen Bruto por Línea= (Venta Neta Producto 1 + Venta Neta Producto 2 + Venta Neta Producto n) - (Costos Variables Producto 1 + Costos Variables Producto 2 + Costo Variable Producto n)

8.2.4 Ratio Contribución Volumen:

Ratio Contribución Volumen Total = (Margen Bruto / Ventas netas totales) * 100

Ratio Contribución Volumen del Producto = (Margen bruto del producto / Ingresos o ventas del producto) * 100

Ratio Contribución Volumen Categorías = (Margen bruto de la categoría / Ingresos o ventas de la categoría) * 100

Ratio Contribución Volumen Línea = (Margen Bruto / Ingresos o ventas de la línea) * 100

Rentabilidad de Producto:

ROI Total = Beneficio del producto o Margen Bruto / Inversión directa realizada en ese producto.

ROI Línea de Productos = Beneficio de la línea o Margen Bruto / Inversión directa realizada en esa línea.

ROI Categoría = Beneficio de la categoría o Margen Bruto / Inversión directa realizada en esa categoría.

Punto Muerto:

Beneficio = Ingresos Totales – Costos Totales

Punto muerto en cantidad = Costos Fijos / (Precio – Costo Variable Unitario)

8.2.5 Métricas de Marketing Digital:

ROE Return on Engagement = Tiempo Invertido por los usuarios en conversaciones o interacciones / Tiempo Total en Contacto con los Contenidos Publicados.

ROP Return on Participation = Participación de la Marca dentro de los Medios Sociales / Participación Total de todas las Marcas del segmento en los Medios Sociales.

Costo de Adquisición de Clientes (CAC) = Costo Total de Ventas y Marketing en un período (programas de publicidad, sueldos, comisiones, bonos) / Número de nuevos clientes en ese período.

Tiempo de Repago del Costo de Adquisición de Clientes = (Costo de Adquisición de Clientes / Ventas Promedio Mensuales) * Margen de Contribución Bruto.

8.2.6 Métricas Financieras:

Liquidez:

Solvencia = Activos circulantes / Pasivos circulantes

Prueba ácida = Activos circulantes – Inventario / Pasivos circulantes

Apalancamiento o endeudamiento:

Razón Pasivo total Vs. Activo total = Pasivo total / Activos totales

Razón Pasivo – Capital = Pasivo total / Total de capital contable de los accionistas

Razón de Cobertura = Utilidades antes de intereses e impuestos / Intereses totales

Actividad:

Rotación del inventario = Costo de ventas / Inventario de productos terminados

Rotación de activos fijos = Ventas / Activos fijos

Rotación de activos totales = Ventas / Activos totales

Rotación de las cuentas por cobrar = Ventas a crédito anuales / Cuentas por cobrar

Período de cobro promedio = Cuentas por cobrar / Ventas a crédito anuales / 365

Fuente: David, Fred R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. Novena Edición. Ed. Prentice Hall. México.

8.3 Ejercicios

Ejercicio 8.3.1

¿Está su empresa preparada para adoptar, implantar y asimilar los enfoques del marketing accountability?

Responda a las siguientes preguntas, Sí o No, agregando elementos descriptivos que permitan comprender mejor las respuestas entregadas.

Pregunta	Respuesta	
	Sí	No
¿Las actividades de marketing se consideran como “gasto necesario, pero prescindible”?		
¿Utiliza la empresa métodos, mediciones o sistemas para medir el éxito o fracaso de una iniciativa de marketing? ¿Los consideran suficientes y fiables?		
¿La organización cuenta con actividades y herramientas que posibiliten la medición de la productividad real de sus inversiones en actividades de marketing?		
Si un directivo de la organización pone en duda la efectividad de las actividades y estrategias llevadas a cabo por marketing, ¿el equipo de trabajo tiene la capacidad para argumentar y explicar porque se realizaron estas actividades y estrategias con las inversiones relacionadas?		

Pregunta	Respuesta	
	Sí	No
Las mediciones con las que cuenta la empresa ¿se centran los resultados a corto y largo plazo de las estrategias y actividades que se llevan a cabo?		
¿La organización puede demostrar a sus directivos con números y cifras concretas la rentabilidad de las inversiones en actividades de marketing que propone?		
¿Las áreas contable y financiera socializan con el área de marketing herramientas para aportar información fiable que le permitan mejorar la medición de sus inversiones en actividades de marketing?		
¿Está el área de marketing de su empresa realmente preparada y dispuesta a aceptar el reto que representa el hecho de admitir que "las actividades de marketing deben ser, sobre de todo, medidas y evaluadas en función de los niveles de ingresos rentables que generan"?		

Fuente: Adaptado de Alcaide, J. C. (2009). Métricas del Marketing. ¿Está su empresa preparada para adoptar, implantar y asimilar los enfoques de marketing accountability?. Recuperado de: http://www.jcalcaide.com/general/metricas-del-marketing/

Ejercicio 8.3.2:

La empresa Grupo Jaramillo y Asociados, tiene la siguiente información:

Todas las cifras están dadas en pesos colombianos.

Patrimonio Neto de la Empresa:	1.500.000.000
Contribución Neta de Marketing:	50.000.000
Precio de Venta Línea 1:	35.000
Precio de Venta Línea 2:	28.500
Costos Variables Unitarios:	14.000
Costos Fijos:	295.000.000
Ventas a Crédito Anuales:	103.000.000
Cuentas por Cobrar:	94.500.000
Ventas Línea 1:	545.000.000
Ventas Línea 2:	320.000.000

Calcule:

- ROI Total
- Punto Muerto
- Beneficio
- Porcentaje de los Gastos Operativos
- Margen Bruto Categoría

Ejercicio 8.3.3:

La empresa Believe Ltd. con presencia en 10 ciudades de Colombia y dedicada a la producción y comercialización de ropa casual cuenta con la siguiente información:

Patrimonio Neto de la Empresa:	3.700.000.000
Beneficio Neto:	1.100.000.000
Financiación Externa:	535.000.000
Gastos Financieros:	96.000.000
Costos Fijos:	385.000.000
Costos Variable Unitario:	25.500

De acuerdo con la información anterior lleve a cabo un análisis de la rentabilidad alcanzada por esta empresa y determine si es una rentabilidad adecuada y acorde con su naturaleza.

Ejercicio 8.3.4:

Realice un análisis detallado de los conceptos que integran los costos de marketing para su empresa o la empresa que está auditando, para ello puede utilizar las métricas presentadas en el numeral 8.2 u otras que considere relevantes, determine hasta qué punto la estrategia de marketing está siendo efectiva con ese nivel de costos y que rentabilidad se está generando para la empresa.

Ejercicio 8.3.5:

Tome los clientes de su empresa y determine de acuerdo a su segmentación particular y a las características del producto o servicio que ofrece, el nivel de rentabilidad esperado de los clientes para cada segmento.

Ejercicio 8.3.6:

Con la información macro y micro del entorno de su empresa o de la que está auditando, determine cuáles son las variables que más pueden impactar la generación de beneficios y productividad para ella, establezca en qué proporción podrían impactar cada una de estas variables.

PARTE TRES

En esta tercera parte de esta cartilla están los temas de producto, precio, distribución, comunicaciones y ventas. Son cinco capítulos en los que englobamos todas las actividades del marketing operativo, del detalle de las acciones, de las tácticas. Ellas comprenden todo el marketing, así no lo parezca. Son las tradicionales 4P. Si claro recordemos que estas son acrónimos, meramente eso y no el despliegue de las acciones que se pueden encerrar en cada una de ellas; como lo hace el mismo Kotler; el producto encierra variables como su variedad, calidad, diseño, marca, empaque, presentaciones, garantía, devoluciones, entre otros, por su parte el precio abarca aspectos como las tarifas, descuentos, condiciones para el pago, formas de pago, valores adicionales, cuando se analiza el canal o la plaza se deben atender elementos como la cobertura, el surtido, la ubicación o posición dentro de ese canal, la logística para la entrega del producto. Finalmente, cuando se aborda la variable promoción deben comprenderse aspectos como; el personal o fuerza de ventas, el tipo de publicidad, el marketing one to one y las relaciones públicas, agregando a ellas: procesos, programas y performance, como tareas de dirección.

Tomamos el título de procesos de marketing para dar la significación de construcción, de continuo ensamble, de sin descanso de hacer cosas para el marketing de la empresas, porque en cada proceso hay unas materias primas que son transformadas en unos resultados con el fin de atender las necesidades de los clientes y consumidores.

Contemplamos en cada capítulo de producto, precios, distribución y comunicación, lo más básico de cada uno, puesto que debemos recordar que estamos es en el campo de la auditoría y no de la teoría del marketing. En el capítulo de producto están también los servicios, aunque advertimos que estamos en un campo muy particular que bien merece más atención.

Hacemos dos énfasis. En el capítulo de comunicaciones, nos adentramos en el tema del marketing y su relación con las tecnologías de la información y la comunicación, que ha desplegado el uso de redes sociales y sus apartados Smart, revolucionando las interacciones sociales que son la base del marketing, indudablemente.

Y por último el capítulo trece, que no por agüeros podemos decir algo más positivo que la necesidad del auditor de analizar las ventas, aquellos hechos que hacen sonar esa campanilla maravillosa de las registradoras.

La presentación de cada capítulo se hará de igual forma que en la segunda parte, unas preguntas clave que orientan al lector sobre el tema tratado, precedidas de notas sobre el tema y luego las métricas debidas a cada tema y unos ejercicios y la bibliografía correspondiente.

AUDITORÍA DE LOS PROCESOS DE MARKETING

Capítulo 9

Producto

Preguntas Clave

¿Sabemos en qué etapa se encuentra nuestra gama?

¿En la compañía hay un responsable con plenos poderes sobre cada línea de productos?

¿La compañía realiza test de productos y mercado antes de lanzarlos?

¿Conocen los clientes las posibles ventajas de los productos de la empresa?

¿Tenemos medidas estándar para controlar el nivel de calidad en la fabricación del producto?

Seleccionamos cinco aspectos del producto que consideramos clave dentro de los muchos que se pueden dar para el caso. Auditar los productos y las líneas, si están presentes; balizar las marcas y su energía; revisar las variables de la calidad; el ciclo de vida y los procesos de desarrollo de productos nuevos, son claves en este capítulo.

9.1. Productos y Líneas

Es importante recordar que el producto es un tangible que ofrecido en el mercado satisface una necesidad o un deseo; producto es un bien físico, un servicio, una experiencia, evento, persona, lugar, propiedad, organización, información o idea. Y puede ser básico o fundamental según las culturas de los consumidores o un simple bien. Y puede ser duradero o perecedero. También puede ser intangible o intangible.

Los servicios por lo general son intangibles, inseparables, variables y perecederos. Y los bienes de consumo pueden ser según los hábitos de compra: bienes de conveniencia, de compra comparada, de especialidad y no buscados. Y pueden ser también industriales, los que pueden ser piezas y materiales, bienes de capital y suministros y servicios a empresas.

Las características específicas de los servicios, ameritan que para ellos la tensión sea también específica. En el campo de los servicios se habla de facilidad de pedido, de entrega de instalación, de capacitación, de asesorías al cliente, de mantenimiento y reparación. En cuanto a productos físicos, hablamos de devoluciones, averías, pruebas, degustaciones, cambios y recambios; igualmente se menciona el diseño, que debe ofrecer mensajes de exclusividad, de funcionalidad, estética y estilo, entre otros.

Cuando se habla de producto, generalmente se tienen presentes las líneas de productos o sea aquellos que están estrechamente relacionados. Y del número de productos depende la profundidad y la extensión, la primera se refiere al número de variantes que ofrece cada producto. Y la segunda, o sea las extensiones o longitud, al número de artículos que forma la mezcla. Y el concepto de consistencia a la relación de las diferentes líneas de productos, estos tratamientos que parecen extenuantes en su orden clasificatorio son de especial importancia para saber el terreno que se pisa y poder proyectar hacia que otros terrenos se quiere llegar en las decisiones de crecimiento o en las políticas de revisión y recortes, para anular los productos que no son óptimos en cuanto al beneficio o que son necesarios mantener por prestigio, tradición de marca, reconocimiento, entre otros.

En este tema tiene gran relevancia no solo el ciclo de vida que veremos enseguida, sino los análisis de costos y márgenes de utilidad, adicionalmente cobran valor las técnicas clásicas de la asignatura de producción y las mezclas, que son típicas de la ingeniería industrial y modernamente de la gerencia de servicios, pero la técnica, no la simple atención al cliente.

Como estamos en el tema de producto, no podemos dejar pasar por alto resaltar que una auditoría debe llegar también al análisis de los envases

y las etiquetas y las garantías. Lo primero por las cualidades de comodidad, diferenciación de materias contenidas. El packaging que tanta evolución ha tenido que es ya una disciplina independentista nos hace recordar que frente al consumidor debemos revisarlo como elemento de autoservicio, que enriquezca al consumidor y que sea factor de innovación y de prestigio, como ocurre con los perfumes.

El envase, debe ayudar al consumo, la comodidad de vida en casa, al transporte, a proteger el producto, a tener información precisa y clara de él y los usos, y que identifique la marca.

De otro lado, las etiquetas representan un rol fundamental en el producto; ellas son la declaración oficial de los contenidos y son la base de la normatividad expresa y oficial de los fabricantes que son las pruebas de calidad y de los materiales que se anuncian. De gran valor en los alimentos y de protección al consumidor en todos los sentidos. Sumado a ello, una base importante para las garantías.

Sobre estas últimas, debemos auditar el cumplimiento, además de las etiquetas y su literatura, las condiciones de su uso y las garantías que cubren los productos, frente a los derechos del consumidor, renglón que a veces se analiza poco.

9.2 Ciclo de Vida

La diferenciación y el posicionamiento de los productos y servicios pasan por el análisis del ciclo de vida. Hacer esto es aceptar que todos tienen una vida limitada, que las ventas pasan por diferentes etapas y de ellas sus utilidades y lo más importante: que según las etapas, los productos y servicios requieren de manejos diferentes, las estrategias deben ser variadas según grados y ambientes del mercado. Por esto, es vital para cada producto, revisar su proceso y su vida frente al mercado y con base en datos, revisar su vida y su comportamiento frente a la publicidad, promoción, inversión en comunicación, entre otros. Es decir, tener una hoja de vida del producto nos lleva a conocer el estado del ciclo de vida en que se encuentra y ello nos permite planear el futuro del producto, la línea y el desarrollo de nuevos productos y servicios.

Ilustración 6. Ciclo de Vida del Producto



El ciclo vida del producto se refiere al ciclo natural que cumple un producto o servicio, donde nace, crece, madura y muere o sufre una declinación.

Debido a esto, es importante que las empresas conozcan de manera detallada este proceso y puedan establecer en qué etapa del ciclo de vida se encuentra cada uno de sus productos o servicios, con la finalidad de conocer el ciclo y administrarlo de una manera adecuada las empresas deben evaluar aspectos como el nivel de innovación que requiere el producto o servicio, las fluctuaciones en las ventas, las estrategias de promoción y difusión, cambios relevantes en las variables del macro entorno y el micro entorno, es entonces siempre importante que la empresa conozca el punto en cual se encuentra con sus productos y servicios para poder tomar medidas y decisiones en el momento apropiado.

Las características generales de cada etapa del ciclo son las siguientes:

Introducción; es la etapa del lanzamiento del producto, este producto puede surgir de una necesidad insatisfecha o de una mejora que sea requerida dentro de él. También puede brotar del estudio de tendencias futuras en el mercado. Cuando un producto se encuentra en esta etapa algunas de las particularidades que pueden estar envolviendo su entorno son: baja competencia, baja rentabilidad, el público objetivo

son personas a quienes les gusta la innovación, el precio cobrado por el producto puede ser alto, las condiciones de incertidumbre pueden ser muy altas.

Crecimiento; una vez un producto o servicio han cumplido su último período en la etapa de introducción, pasan a la etapa de crecimiento, en la cual sus ventas comienzan a incrementar y sus volúmenes de venta también se amplían. Algunas de las propiedades de un producto o servicio en etapa de crecimiento pueden ser: incremento de sus ventas, alto porcentaje de competidores que ofrecen un producto o servicio similar, regulación de precios para alcanzar mayores volúmenes de ventas, uso de promociones y descuentos para motivar la venta, los ingresos por producto o servicio pueden incrementarse.

Madurez; en esta etapa el producto o servicio ha tomado ya una curva de estabilidad, por lo cual puede producirse un estancamiento en sus ventas. Algunos de los aspectos que pueden presentarse en esta etapa son: competencia agresiva, gran competencia por el precio, la rentabilidad disminuye, se hace un fuerte uso de promociones y descuentos para motivar a los clientes a comprar el producto o servicio, grandes esfuerzos para la distribución.

Declinación; en esta la última etapa que cumple el producto o servicio las ventas se disminuyen considerablemente, incluso pueden ser inexistentes, algunos de los sucesos que se presentan en esta etapa son: se disminuyen los niveles de agresividad de la competencia, se producen deducciones en el número de productos en la línea, las utilidades son mínimas, en algunas oportunidades inexistentes, la distribución se realiza a través de muy pocos canales, los precios se reducen considerablemente.

9.3 Marca

Uno de los intangibles de gran valor en las empresas son las marcas y su relación y mantenimiento, como también su crecimiento y fomento son actividades que requieren de medidas técnicas, pero también va mucho al manejo originado de la experiencia en el mercado frente a sus competidores y los cambios de los mercados donde habita el producto.

No solo es crear, sino mantener, mejorar y proteger las marcas y lograr un incremento de la lealtad hacia ella, lo que se debe observar en el proceso de auditoría.

El branding, que es como se conocen los procesos de las marcas, se refiere a la transferencia a productos y servicios de la energía de una marca, es necesario recordar que solo existe en la mente de los consumidores, por medio del posicionamiento, el cual es necesario identificar, delimitar y cuidar que no se extienda a campos no aceptables para la empresa y sus productos. Y lógicamente vigilar ese posicionamiento e incrementarlo.

Por marca entendemos el nombre, símbolos, diseño y términos que en combinación presentan una imagen visual y sobretodo, lo fundamental: mental, y que produce asociaciones con factores positivos en las vidas particulares de los consumidores, sin los cuales ella no existiría.

La marca es la nave para navegar en el mundo turbulento del mercado y sus condiciones: produce percepciones, crea mayor lealtad, permite mayores márgenes de ganancia, mejores respuestas micro cósmicas en el mercado respecto a la elasticidad de la demanda y el precio, más colaboración y cooperación de los consumidores y mayores rendimientos financieros.

De la marca debemos chequear si ella es memorizable, su significado, si ella se puede proteger ante las leyes, si permite ser aplicada a otros productos a una línea, por ejemplo, si es agradable al oído, a la vista, es decir, si es sensitiva y aplicable a los experiencias sensoriales.

En el desarrollo del branding se han creado múltiples técnicas y metodologías para medir las fuerzas de las marcas y su desempeño, así como su valor expresado en unidades monetarias, que para los interesados en profundizar, los invitamos a consultar la literatura especialista. Y para nuestro momento, hemos incluido unos ejercicios básicos del tema en la auditoría de la marca, como se verá más adelante.

9.4 Calidad

Con el auge de los certificados de calidad de las normas técnicas Icontec, con base en la ISO y sus derivaciones, se ha avanzado mucho en el tema de la calidad y el público ya reclama la aplicación de estas normas como una buena señal del desarrollo industrial y de la mejora de los procesos y aunque no todos las tengan y aunque no todos han llegado a la aplicación de aquellas de contenido ambiental, ya solemos entender el tema.

Una auditoría de marketing se puede cruzar con la auditoría de calidad y ello, se puede obviar o solucionar, atendiendo a la seriedad y prestigio de los auditores de calidad que ya han pasado y que han revisado los procesos. Puede ser que dentro de los auditados por los especialistas en calidad no están los de marketing como los elegidos para ser certificados, pero entonces, como ya se tienen otras funciones, se puede el de marketing dedicar a su área, con el beneficio de tener adelantados muchos otros, por ejemplo, el de producción, el de finanzas o de quejas y reclamos. En fin, el hecho que una empresa se someta a una auditoría de calidad, ya impulsa el proceso específico de la auditoría de marketing por tener ya experiencia y el personal saber de qué trata una auditoría.

Aquí en calidad, nos basamos específicamente en los procesos de certificación. Pero sin darle el peso tan grande que se da a la evaluación de la atención al público, usuarios o clientes, con unas encuestas a veces en caliente, que se suelen crear algunas empresas y algunos jefes de marketing, como algo muy técnico, cuando esconden la realidad con un barniz con pocas opciones de los clientes, con una voz débil por medio de la encuesta simple.

Que la empresa tenga en sus procesos uno de quejas, reclamos y respuestas al consumidor a través del uso de medios como internet, telefónico y de correos, es importante saber de su existencia y revisar la realidad de la adecuada atención a ellas y no un al cuidado del cajón de sugerencias.

Para los servicios, en los últimos años se han adelantados varios modelos de medición de la calidad de los servicios, que se explican más adelante.

9.5 Nuevos Productos

Estudiar los productos, analizar su ciclo de vida, implica tener una biografía de ellos, lo cual permite pensar en el futuro, no todos los productos son eternos, muchos caen en el primer año de vida, inclusive en sus primeros meses. Y los antiguos han llegado a esa edad por tener planes de mantenimiento y de rejuvenecimiento cada año, por medio de medidas que posibilitan torcer la curva de inclinación o poder sostener la curva en el estado llano. Las tácticas son muchas, y es el marketing el gran invitado para proporcionar las dosis de oxígeno para mantener en vida los productos, además de una buena dosis de marca, calidad y posicionamiento.

Las empresas viven porque viven sus productos y porque nacen unos y mueren otros. El mercado exige estar vigente y vivo, es decir, tener vida activa en la competencia y en la oferta de nuevos productos. Esta es la clave de permanecer en el mercado: Innovar. Y hacerlo es una fuerza natural del marketing. Las empresas desde hace muchos años sabían de ello. Y hoy está en auge por razones macroeconómicas, la innovación que se acompaña de la investigación y el desarrollo. Académicamente, se dice ciencia y tecnología. O tecnología e innovación. Pero todo apunta a algo que está en el fondo: la obsolescencia planeada, que poco se quiere hablar de ella, pero las toneladas de basura lo delatan.

Entonces la labor del auditor de marketing en este punto es la de esclarecer si en la empresa hay planeación consciente de obsolescencia de los productos, si hay libros de vida de los productos y si en ella se trata el tema de la innovación y como se estimula la relatividad y si estamos muy preparados, ver cómo fluye la gestión del conocimiento en la empresa, tema que no es directamente del resorte de la auditoría, pero si se cruza, le puede aportar mucho al auditor, puesto que una manifestación del fomento y cultura de la innovación está en el sistema de gestión del conocimiento que maneja la empresa.

9.6 Servicios

Ya hemos mencionado un gran número de características de los servicios. Estos se suelen diferenciar con base en las cualidades de los productos tangibles y así se da su contrario como lo calificativo del servicio.

Más los servicios tienen vida propia y su exposición, teoría y management propio, en nuestro medio se siguen tratando muy a semejanza de lo físico; cómo se puede deducir de la escasa especialización del tema y de la poca importancia que se le ha dado a la servucción, procedimientos y procesos de ellos.

Anotamos aquí esas diferencias de trato para precaver los errores de lenguaje y de manejo del marketing en las organizaciones estatales, públicas y privadas que prestan servicios: museos, bibliotecas, clínicas, hospitales, fundaciones, corporaciones, iglesias, universidades, entre otros, que usualmente los tratan como iguales al de una industria manufacturera.

Hay que recordar que en los servicios el cliente o usuario se debe al proceso de la prestación del mismo, hace parte del servicio, tiene experiencias poco repetitivas, pues sus actitudes no son iguales a diario, ni su conciencia es igual, como usuarios están llenos de expectativas, gozan o disfrutan según sus experiencias y sus imágenes internas, entre otros, los seguidos son presenciales, irreparablemente, personales, a veces con apoyo en máquinas, prestados por organizaciones que no pueden tener precios sino tarifas o tasas.

Los servicios muchas veces son solo procesos, un proceso y no más. A veces un proceso no muy agradable como por ejemplo, pagar un impuesto o donar sangre. Y ello requiere otro trato, muy diferente.

En los servicios debemos auditar a lo que llama la evidencia física, que no es más que las estrategias que se usan para hacer el servicio visible, sentido, tangible; se trata de cubrir el lugar o local en el cual se presta el servicio, su disposición y muebles, las personas, el trato, el número y la calidad de la atención; el equipamiento y los materiales, los símbolos y el precio.

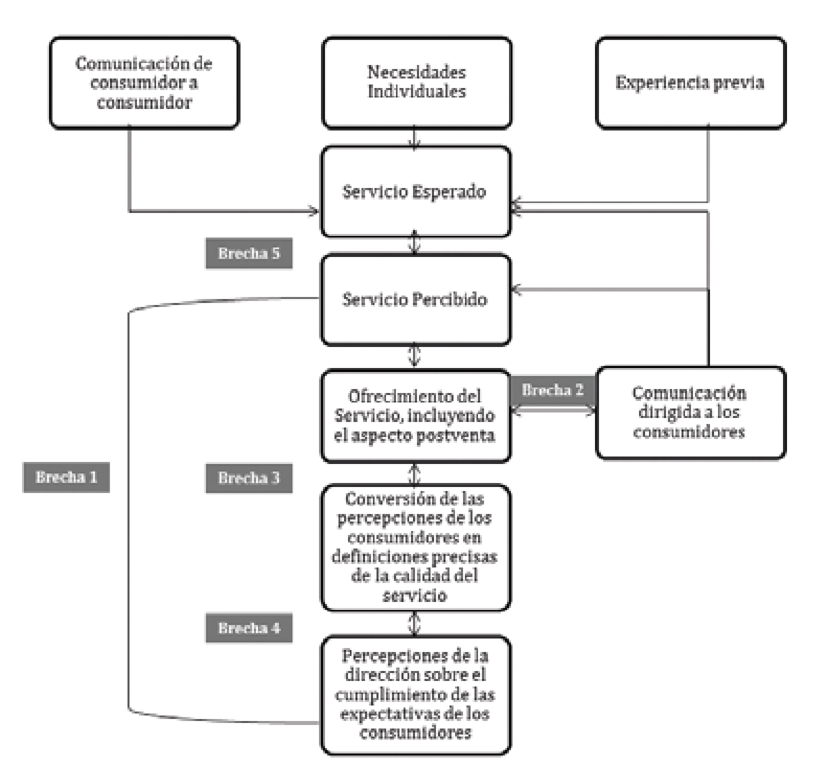
En los servicios es fundamental tener en cuenta que ellos se componen de dos partes: lo básico, que es la función esencial del servicio, por la cual exigen todos y se presta de igual forma por todos. Y los periféricos, que son los agregados al básico, es el punto clave de diferenciación de los prestadores del servicio, donde se ubican usualmente los favores de calificación de la calidad en la prestación del servicio. El servicio de un

ama de llaves lo prestan todos los hoteles, pero los periféricos (desayuno, prensa, piscina, salones, wifi, tarjetas, cafetería, restaurante, entre otros, no! Ni en igual forma y precios, que en última instancia permiten realizar la selección.

Y así mismo con respecto a la calidad. El tratamiento es diferente en los servicios, en ellos están involucrados la calidad técnica que la aportan quienes son los profesionales y técnicos en el servicio y por ética que presume buena y la calidad funcional, que se da a los factores externos y se soporta con los procesos para atender la voz del cliente.

En materia de calidad el modelo de las expectativas es el universalmente más aceptado y aunque es sencillo no deja de ser aparatoso su montaje, pero una vez funciona una de sus variables, las otras se dan más fácil.

Ilustración 7. Modelo de Calidad del Servicio



Fuente: Adaptado de Kotler, P.; Keller, Lane, K. (2012). Dirección de Marketing. 14ª Edición. Ed. Pearson Educación. México. Pág. 373.

9.7 Métricas Aplicables

9.7.1 Grado de Aceptación:

Grado de Aceptación del Producto = Ventas de Productos Nuevos en el Período / Ventas Totales de la empresa.

Grado de Aceptación del Producto dentro de una Línea = Ventas de Productos Nuevos en la Línea / Ventas Totales de la Línea.

Grado de Aceptación de la Línea = Ventas de Líneas Nuevas en el Período / Ventas Totales de la empresa.

9.7.2 Desarrollo de Nuevos Productos:

Desarrollo de Nuevos Productos (Innovación) = Productos nuevos / Cartera de Productos.

Desarrollo de Nuevas Líneas (Innovación) = Líneas nuevas / Líneas existentes.

Desarrollo de Nuevas Categorías = Categorías nuevas / Cartera de Productos.

Clientes por producto= Clientes que compran el producto / Número total de clientes.

Nivel de Prueba - trial del producto = Número de productos exhibidos / Número de productos vendidos.

Penetración t = (Penetración en t-1 * tasa de repetición + Clientes que prueban por primera vez en el período

9.7.3 Canibalización:

Canibalización = Ventas perdidas por productos existentes / Ventas generadas por productos nuevos.

Ventas Perdidas por Productos Existentes = Canibalización * Ventas generadas por nuevos productos.

9.7.4 Cálculo del Valor de Marca:

Valor de Marca = Cuota de mercado * Índice de fidelidad * Precio relativo * Calidad relativa percibida * Disponibilidad

Valor de Marca = Cuota de mercado * Índice de fidelidad * Precio relativo (bajo la metodología Moran)

Reconocimiento de la marca en unidades = Unidades vendidas de la marca / Unidades vendidas de la categoría.

Reconocimiento de marca en pesos = Ventas de la marca / Ventas totales de la categoría.

9.7.5 Grado de Satisfacción:

Grado de satisfacción = (Clientes que han consumido en el período - Clientes que se han mostrado insatisfechos) / Clientes totales en el período.

Grado de insatisfacción = Número de clientes que se han mostrado insatisfechos en el período / Clientes totales en el período.

Grado de satisfacción (en función de reclamación)= (Clientes que han consumido en el período - Clientes que han mostrado alguna reclamación) / Clientes totales en el periodo.

Grado de insatisfacción (en función de reclamación)= Número de clientes que han mostrado alguna reclamación en el período / Clientes totales.

9.8 Ejercicios

Ejercicio 9.8.1:

Rasgos Característicos de las Empresas Orientadas al Producto

Califique de 1 a 5 si la empresa cumple con las características para estar orientada hacia su producto.

Características	Calificación				
	1	2	3	4	5
La creencia básica de la empresa descansa en que la clave del éxito empresarial reside en la fabricación de productos y servicios de calidad a un costo razonable					
Existe un desequilibrio funcional en el organigrama de la empresa, el área comercial no ocupa el mismo jerárquico que las funciones de producción, financiera, administración o recursos humanos					
La función de marketing más destaca es la función comercial, entendida solo como responsable de la administración de ventas					
La elección de los productos depende del área de producción u operaciones y los precios de venta y las previsiones de venta son responsabilidad del departamento financiero					
Existe una dispersión de responsabilidades y carencia de coordinación en lo que se refiere a los instrumentos del marketing mix					
Existe una creencia extendida de que la empresa "Sabe lo que el cliente quiere"					
La dirección de la empresa considera que los compradores consideran que los clientes continuarán demandando los productos de la empresa casi de manera automática sin tener que realizar ningún tipo de esfuerzo adicional					
La dirección tiende a dar una mayor importancia a los problemas y situaciones internas que a las que se suscitan con los clientes					

Fuente: Adaptación del texto de Alcaide, Fernández, J. C. (2013). Curso ESIC de Emprendimiento. Gestión Empresarial. Vol. 8. Ed. ESIC Business School. Madrid.

Ejercicio 9.8.2:

Evaluación de las Promociones

Por favor analice las promociones que ha encontrado para varios productos, servicios o marcas, teniendo en cuenta si la promoción que anuncia dicha marca o dicho producto cumple con los siguientes aspectos o no y sustente su respuesta:

Aspecto	Respuesta	
	Sí	No
No generar falsas expectativas en los clientes		
Establecer por anticipado la fecha de comienzo y finalización		
Elegir un formato de fácil comprensión		
Analizar el efecto en la reputación de la marca		
Estimar el riesgo de generar una guerra de precios		
Medir el resultado económico obtenido		

Fuente: Adaptado de Baños, A. (2011). Los Secretos de los Precios. De los dos lados del mostrador. Ed. Granica. Buenos Aires.

Ejercicio 9.8.3:

Evaluación del Modelo de Calidad del Servicio

En la prestación del servicio se presentan generalmente brechas, inconsistencias o diferencias a lo largo de todo el proceso, las siguientes son las cinco brechas que comúnmente se presentan:

La brecha entre las expectativas del cliente y la percepciones de la dirección sobre el cumplimiento de las expectativas de los consumidores; esta brecha se presenta cuando los directivos de la empresa tienen una percepción sobre lo que los clientes desean, pero esta percepción no se ajusta a lo que los clientes realmente quieren y desean.

La brecha entre la percepción de la dirección y la conversión de las percepciones de los consumidores en definiciones precisas de la calidad del servicio; los directivos de la empresa pueden lograr interpretar de manera correcta las expectativas y necesidades de los clientes, pero la empresa podría carecer de definiciones precisas y estándares que permitan ofrecer un servicio adecuado y ajustado a estas necesidades.

La brecha entre la conversión de las percepciones de los consumidores en definiciones precisas de la calidad del servicio y el ofrecimiento del servicio, incluyendo el aspecto postventa; pueden presentarse múltiples vacíos y problemas con el ofrecimiento del servicio a los clientes, debido a inadecuada capacitación de los empleados, baja motivación para otorgarlo en términos adecuados o interpretación equivocada de los estándares y definiciones específicas.

La brecha entre el ofrecimiento del servicio, incluyendo el aspecto postventa y la comunicación hacia el entorno; durante el ofrecimiento del servicio pueden presentarse inconsistencias y situaciones diferentes o que no están acordes con lo que se había informado de manera verbal, escrita y gráfica a los clientes.

La brecha entre el servicio percibido y el servicio esperado; esta brecha se presenta cuando el cliente tiene una percepción del servicio muy por debajo de sus expectativas, necesidades y deseos.

Considerando la explicación de las brechas en el proceso de servicio, por favor aplique el modelo a su empresa, identificando cuáles son los elementos que más se presentan para cada uno de ellas, proponga alternativa para solucionar o subsanar estos aspectos.

Ejercicio 9.8.4:

Inventario de Marca

La revisión de la marca requiere de una revisión completa y en muchos casos exhaustiva, involucrando los elementos que la componen, de acuerdo con esto tome la empresa que está auditando y evalúe los siguientes aspectos, realizando una descripción y entregando ejemplos de ello.

- Logotipo y Símbolo (colores, formas, tipo de fuente, intensidad)
- Misión y Visión (orientación hacia el mercado, el cliente y el mercadeo)
- Atributos del Producto (características, propuesta de valor)
- Portafolio de Producto (líneas, referencias, presentaciones)
- Proceso Productivo (descripción general del proceso de producción, ¿es propio el proceso?, ¿se terceriza?, ¿cómo se realizan los controles de calidad?

Fuente: Creación Propia

Ejercicio 9.8.5:

Dimensiones de la Medida del Valor de Marca

Teniendo en cuenta las dimensiones presentadas por Irmscher (1993) para determinar el valor de marca aplíquelas a su empresa o a la empresa que está auditando para establecer cuál es el valor de marca que tiene esta.

Dimensiones	Componentes	Medida
Garantía para el Consumidor	Reconocimiento	Recuerdo espontáneo
	Valor percibido (funcional, precio)	Análisis integral
	Imagen de marca	Mapas de Imagen
	Lealtad del consumidor	Cálculo de cuota de mercado absoluta, relativa, elasticidad cuota-precio
Garantía para los Distribuidores	Ratio de distribución	Cálculo de establecimientos por zona
	Relaciones con el distribuidor	Tamaño de la fuerza de ventas, nivel de dependencia, garantías de valor
	Valor percibido (clientes leales, costos, surtido)	Cálculo de la cuota de mercado, participación en cada canal, porcentaje de rentabilidad de cada canal
Garantía para la empresa	Personalización de extensiones de marca para otras categorías y/o segmentos	Nivel de investigación para atender nuevas necesidades y deseos, investigación y conocimiento para extenderse hacia otros mercados
	Protección frente a la competencia	Registro de patentes, nivel de investigación y desarrollo tecnológico, seguimiento exhaustivo e inteligencia competitiva

Ejercicio 9.8.6:

Evaluación de lo que espera un Cliente con respecto a un Producto o Marca

Califique de 0 a 10, de acuerdo a su opinión los siguientes aspectos, teniendo en cuenta que 0 quiere decir que este aspecto no favorece el consumo de un producto o marca y 10, si el aspecto es totalmente importante o determina el consumo de un producto o marca:

Concepto	Calificación										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Que no sea necesario hacer cosas que como cliente considero innecesarias											
Que ofrezcan una buena atención											
Que escuchen lo que pienso sobre los productos y el servicio											
Que me den una respuesta oportuna a mis requerimientos											
Que me sorprendan gratamente											

Concepto	Calificación										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Que requiera del menor tiempo posible para relacionarme con ellas											
Que actúen en todo momento con ética											
Que sean asequibles											
Que cuenten con reconocimiento											
Que cuenten con tecnología y sigan las tendencias del mercado											

Fuente: Creación Propia

Ejercicio 9.8.7:

Evaluación de Nuevos Productos

Realice una lista con 50 nuevos productos, para ello puede buscar información en internet, revistas, periódicos, establecimientos comerciales, entre otros. Una vez tenga identificados los 50 productos, elabore una tabla con los siguientes campos: nuevos productos para el mundo, nueva línea de productos, adición a una línea de productos, mejora en una línea de productos existente, productos reposicionados, producto con menor precio. Cuando tenga construida la tabla realice una catalogación de los 50 productos en una sola categoría de las mencionadas anteriormente.

Cuando finalice el proceso de catalogación, realice una sumatoria por cada categoría, luego un análisis para identificar los aspectos más relevantes de lo que puede observar.

Fuente: Adaptado de Lamb, C.; Hair Jr. J. F.; McDaniel, C. (2011). Marketing. 11a Edición. Ed. Cengage Learning. México. Pág. 383.

Capítulo 10

Precio

Preguntas Clave

¿Se revisan los precios de forma periódica?

¿Se considera a la competencia y al mercado para ello?

¿Se conoce el costo de pedido mínimo para que resulte rentable?

¿Cómo valora el cliente el precio? ¿Cómo nos afecta la marca del distribuidor?

10.1. Los Significados del Precio

Hay mucho trayecto y muchos esfuerzos del precio de lista al precio final de compra. Esta es siempre una de las cuestiones más espinosas del marketing y por ello implica mucha buena información del mercado, del consumidor, de sus deseos y necesida0des y de los tiempos psicológicos de espera y de premura para llegar a las satisfacciones con los productos y servicios, donde el precio es un factor fundamental para ellos.

La auditoría del marketing en este caso y arribada a este punto debe conocer muy bien los procesos de compra de las materias primas, sus costos de operativos y los de demanda, el buen esfuerzo del marketing para poner en el lugar de compra los productos de la mezcla del marketing, el precio es el único que genera ingresos y a su vez es la variable que acerca o aleja al consumidor y que también da mensajes de calidad y de posicionamiento. Buscar el justo medio es una actividad del conocimiento del mercado pero también de saber o intuir el valor que el consumidor está dispuesto a dar por el producto.

El precio toma varias denominaciones dentro de los sectores de producción y de prestación de servicios, como tarifas, cuotas, tasas, peajes, matrículas, comisiones, alquileres y otras.

Y está muy relacionado con el ambiente macroeconómico, el interno con lo microeconómico empresarial. E inclusive su determinación puede estar dada por las relaciones sociales de comparación o de demostración, como sucede con los precios de algunos productos como las joyas, los perfumes y el licor, por citar un ejemplo. Pero con ellos los consumidores los pueden usar como indicadores de las situaciones económicas como sucede con los alimentos y los llamados artículos de la canasta familiar o de primera necesidad.

También los precios y su representación gráfica de los números están mediados por el número de las cifras y sus redondeos. El nueve con noventa y nueve juega en el cerebro y en la publicidad, así como la conjunción de las compras y los empaques, como el dos por uno o el pague dos y lleve tres. Y qué decir de los descuentos, que según se tasen pueden afectar la calidad del producto y el sentimiento de valor de algunos consumidores.

Otro aspecto para analizar los precios son las rebajas y promociones. De las cuales se deriva el dicho popular sentencia que las promociones son queridas por los pobres pero adoradas por los ricos.

Pero para los precios también juega a su favor la naturaleza del producto y la buena prestación del servicio, que cuando se reciben con calidad, parece que ellos no importaran tanto al consumidor; un gran número de usuarios o consumidores están dispuestos a pagar altos precios para contar con la primicia de la última tecnología, la última versión o la producción de serie cataloga y certificada, sin que ello le impida agregar más unidades monetarias por la garantía y el servicio posventa.

Con respecto a la cultura que tanto afecta el marketing, el precio está ligado a la forma de pago y su financiación. De ello pueden dar buena fe, los que se dedican al préstamo y financiación de los artículos muy susceptibles de estar ligados a una fuente de financiación. Ya se ve que tras el detallista está el financiero de respaldo y se incrusta todo el sistema de la moneda de plástico.

La base del precio indudablemente está en la mente del consumidor como una expresión cualitativa que el marketer debe traducir a unidades monetarias contables.

El precio es el dato que nos va a permitir tener presupuestos determinados y las demandas proyectadas, con el fin de mostrarle al accionista sus utilidades, por lo tanto, la auditoría se inicia como ya se dijo en la constatación de un sistema de costos; como también en la distinción de los costos fijos y variables para alcanzar esa herramienta clásica del punto de equilibrio, que se prensa como un indicador o iniciador de las negociaciones con los posibles compradores.

Dejemos entonces que los procedimientos de fijación de precios y los sistemas de costos conversen en medio de las transacciones en el mercado, para que se pueda llegar a un precio aceptado por el consumidor, adecuado para la administración y anhelado por los accionistas.

10.2 Métricas Aplicables

10.2.1 Métricas Generales:

Precio de Venta = Costos Variables + Margen (Costos Fijos + Beneficio)

Precio Promedio de la Marca = Precio de lista - (Incentivos + Bonificaciones) + Cargos Adicionales.

Precio Promocionado de la Marca = Costo Variable Unitario + (Costos Fijos + Beneficios / Cantidad)

Para el cálculo del precio, este puede ser hallado a través de la utilización de los Costos Estándar:

Costos Variables Unitarios = Costos Variables de Producción / Número de Unidades Producidas

Costos Fijos Unitarios = Costos Fijos / Número de Unidades a Vender

Cálculo para la fijación de precios de acuerdo con la rentabilidad o retorno del Capital Invertido:

Retorno sobre lo Invertido = Margen Neto / Activos Totales Disponibles * 100

También puede calcularse como:

Retorno sobre lo Invertido = Beneficio / Capital Invertido

Valor percibido = Beneficio percibido / Precio Percibido o Satisfacción de Necesidades / Costo

Además, puede calcularse el Valor Percibido Global = Valor Percibido - Precio Percibido

10.3 Ejercicios

Ejercicio 10.3.1:

Teniendo en cuenta que en el desarrollo de una auditoría de mercadeo es de vital importancia realizar una verificación de los precios, si se encuentra con una disminución de estos, cómo analizaría los siguientes aspectos:

1. Reducción de precios en el mercado para estimular la demanda.
2. Los costos de los competidores son superiores y no pueden reducir sus precios sin perjudicar su rentabilidad.
3. La demanda es relativamente elástica al precio.
4. La empresa no compromete su rentabilidad y tiene oportunidad de contactar antes que sus competidores, con un distribuidor muy sensible al precio.
5. No se produce almacenamiento del producto que pueda repercutir en las ventas futuras de los clientes.

Fuente: Adaptado de Equipo Vértice. (2006). Marketing Promocional orientado al Comercio. Ed. Vértice. Madrid.

Ejercicio 10.3.2:

Realización de Chequeo de Precios

Realice un chequeo de precios para el producto o servicio que desee, para este chequeo tenga en cuenta los siguientes aspectos:

- Revise si el precio es el mismo en todos los establecimientos comerciales de la marca y sus principales distribuidores.
- Lleve a cabo el mismo proceso del punto anterior para el producto o servicio de sus principales competidores.
- Identifique si el precio de este producto o servicio cuenta con alguna regulación o normatividad que haga que los precios deben mantenerse dentro de unos límites específicos.
- Establezca qué variables puntuales del entorno pueden producir cambios en el precio de este producto o servicio.
- Precise si la empresa que ofrece el producto o servicio cuenta con alguna herramienta tecnológica que le permita realizar un constante chequeo o monitoreo de precios.
- Determine si el precio de este producto o servicio cuenta con una buena relación costo - beneficio para los clientes.

Ejercicio 10.3.3

Realice una investigación para determinar algunos datos específicos de un producto o servicio (mercado, tipo de clientes, tipo de producto o servicio, frecuencia de compra, entre otros) que conozca o le parezca atractivo, ejecute un análisis para determinar qué influencia o implicaciones tendría el cambio en cualquiera de las variables de la mezcla de marketing y cómo este cambio influenciará de manera directa o no un cambio en el precio del mismo.

Ejercicio 10.3.4

Tome un producto o servicio particular, realice un análisis de los factores que hacen más sensible ese producto o servicio al precio. Proponga alternativas para disminuir las sensibilidades que plantea.

Ejercicio 10.3.5

Considerando que los costos variables guardan una relación directamente proporcional al punto de equilibrio. ¿Cómo podría impactar un aumento considerable de los costos variables y una disminución de los

costos fijos y un aumento en el precio para un período específico de tiempo el punto de equilibrio de una empresa?

Ejercicio 10.3.6

Teniendo en cuenta que las promociones y descuentos en algunas oportunidades son determinantes para que un cliente elija adquirir un producto o servicio particular, realice un análisis en un mercado específico (mercado de bienes perecederos, mercado de bienes duraderos, mercado de bienes industriales, mercado de servicios) y determine: el nivel de incidencia que tienen estas promociones y descuentos en ese mercado, cuáles son las principales ventajas y desventajas en el largo plazo al otorgarlas y en si en caso de no ofrecerlas ¿esto influiría para que el cliente decida no procurarse de estos productos o servicios?

Ejercicio 10.3.7

Existen un sin número de herramientas para realizar un comparativo de precios como por ejemplo, www.bizrate.com, www.pricescan.com, www.mysimon.com. Utilice dos o tres de estas herramientas para realizar el comparativo de precios de por lo menos tres productos de su empresa o la empresa que está auditando e identifique: las principales disparidades, establezca las razones por las cuales pueden estarse presentando estas diferencias, si determina que el precio de su producto es superior al de sus principales competidores, ¿qué tipo de estrategias podría utilizar para justificar esta diferencia ante sus clientes?

Fuente: Adaptado de Lamb, C.; Hair Jr. J. F.; McDaniel, C. (2011). Marketing. 11a Edición. Ed. Cengage Learning. México. Pág. 692.

Capítulo 11

Distribución

Preguntas Clave

¿Se revisa la idoneidad de los canales de forma sistemática?

¿Se estudia la posibilidad de entrar en nuevos canales?

¿Se conocen los costos de distribución por canal y tipo de cliente?

¿Se valora en su justa medida el costo de cada canal?

¿Qué es más interesante desde el punto de vista comercial y económico, tener distribuidores propios o ajenos?

11.1 Definición General

Hay dos expresiones que reflejan el marketing tradicional en el campo de esta clásica P, plaza (place): "en el lugar adecuado " "en el momento adecuado". Ese era el cuidado para el manejo de esta variable mercadológica. Hoy las expresiones son otras, debido sobre todo a la aparición del internet y con ello las tiendas virtuales.

Algunos de los canales tradicionales se resisten a morir. O mejor digamos que su muerte está condicionada a la cultura y a los procesos de cambio de valores. Las tiendas tradicionales (lugares de venta de artículos alimenticios en América Latina) compiten en dura batalla con los grandes supermercados y grandes superficies locales o extranjeros que han llegado y todavía cuentan con una alta participación del mercado; la confianza, la amistad, el crédito personal, los empaques en cantidades pequeñas, la sociabilidad del punto, no han podido ser ni copiados, ni reemplazados por las áreas y elementos de distracción y esparcimiento que han sido adoptados por las grandes superficies. Pero aquel factor de la proximidad, si está siendo abordado y trabajado por las grandes firmas, ubicando franquicias o pequeños mercados de venta de productos básicos en áreas muy reducidas y muy cercanas al consumidor de los barrios en abierta lucha con las tiendas de barrio. Esto es solo uno de los fenómenos de estos hechos.

Aunque en general, se puede decir que cualquier producto no necesariamente selecciona un canal específico sino que la mayoría de las empresas usan los multicanales para poner en las manos del consumidor sus productos, también sus esquemas son de canales híbridos a conveniencia propia y resguardando la alta posibilidad de que el consumidor encuentre sus productos. Y con la llegada de los grandes sistemas informáticos, los conceptos se han volcado hacia las redes de valor, que indican la existencia de múltiples canales ligados a la entrega de los productos justo a tiempo, tanto para los proveedores como para los consumidores, desarrollándose la disciplina de la logística. Y aquí, se ha hablado de la cadena cliente-proveedor y se pasa del verbo a la realidad, cuando se tienen esas posibilidades administrativas de información y tiempo bajo las máquinas de la informática del éxito de estas pueden hablar los ejemplos de Zara y de DLH, por mencionar algunas.

Los sistemas de canales y su proporción, es decir, el número de canales que median entre productor y cliente, se da según los tamaños de lote, envase y empaque; tiempo de espera y de entrega, comodidad del punto de venta, la variedad y líneas de productos y los servicios de respaldo y garantías. Estos deben ser los factores que un auditor de marketing entre a verificar y a calificar. Teniendo en cuenta todo lo anterior, debe analizar las variantes de los usos de canales y sus incidencias sobre los precios, y de manera fundamental el valor de marketing que le agrega un canal a los productos. Es decir, examinar las relaciones entre el intermediario o canal y las funcionalidades de sus productos y los niveles de cooperación y colaboración entre los canales y sus productos, que muestran las relaciones convenientes con ellos para la vida de sus productos.

Con el desarrollo de las TIC´s, las relaciones comerciales se han multiplicado y ha aparecido el comercio electrónico, B2C, con el uso de la web están cambiando los hábitos del consumidor y las relaciones con proveedores y clientes. Esto ha permitido que se presente una complementación de lo Online y Offline. Esta naturaleza de distribución es muy diferente para productos tradicionales y para los nuevos canales, apoyados con la tecnología, pues estos últimos se distribuyen de maneras y formas más dinámicas y personalizadas.

Los ejemplos de Amazon y Alibaba, muestran los caminos hacia esta modalidad, la participación de minoristas sigue siendo muy atractiva para muchos productos y dentro de sus fortalezas más importantes están la cercanía al consumidor, la cual se podrá sostener en el tiempo. Y en ellas está la revisión de las existencias de los productos por parte de la auditoría del marketing, que en conjunto con las líneas de los sistemas de calidad, puede hacer la trazabilidad del producto, que le muestra a la empresa parámetros de presencia en el momento adecuado en esos sitios minoristas.

Una cosa es hacer auditoría a la cadena y otra a cada tienda minorista en detalle. Esto último que está más cercano al merchandising, según el producto auditado, goza de prelación. Digamos que el producto es ropa y que se va a realizar una auditoría de un punto de venta, para ello debe establecerse con check list con elementos importantes que permitan medir si el punto de venta cumple con lo necesario para la exhibición y disposición de los productos, deben ser evaluados entre otros aspectos como vías de acceso al establecimiento, ubicación, estado de la fachada, amplitud del espacio para circulación, orden y aseo interno y externo, iluminación, exhibición de los productos, armonía de la exhibición, comunicación y material POP en vitrinas y al interior del punto de venta, visibilidad de los precios, tipo de atención, nivel de asesoría y conocimiento del personal de ventas sobre los productos, estimulación de los sentidos a través de los cinco sentidos (tacto, oído, vista, olfato, gusto), sensación de escasez o abundancia de producto, tipo de colores usados, comprabilidad del producto (fácil de encontrar), entre otros.

Las auditorías de tiendas como minorista deben de estar guiadas como ya se mencionó antes por un *check list,* el cual debe ser personalizado de acuerdo con el tipo de punto de venta y los elementos que se deseen medir, al mismo tiempo atendiendo aquellos que han identificados por los clientes y consumidores como determinantes en el momento de la compra y que generarán motivación para hacer que este regrese una y otra vez. Estas auditorías también deben involucrar evaluación del nivel de éxito de las actividades o estrategias que estén en curso en el momento de la visita, entrevistas con la fuerza de venta para conocer aspectos sobre la percepción general de los clientes sobre el producto,

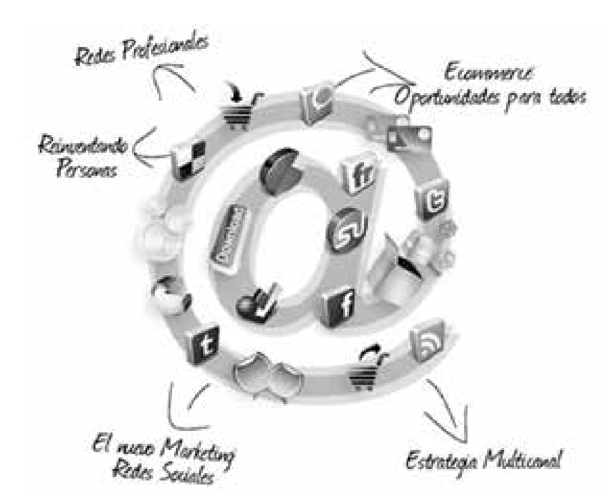
sobre el establecimiento, entre otros. Al lado de ello, un elemento a tener en cuenta son los precios y descuentos que se están manejando para realizar las ventas.

Ilustración 8. Establecimiento Comercial



Fuente: El Mandarín, Grupo Ouhua de Medios de Comunicación S. I., "China Fortalecerá Industria de Distribución". Recuperado de: http://www.elmandarin.info/?p=1632.

Ilustración 9. Errores Típicos del Marketing Online



Fuente: www.muycanal.com, "9 Errores Típicos en el Marketing Online". Recuperado de: http://www.muycanal.com/2012/04/09/errores-marketing-online.

11.2 Métricas Aplicables

11.2.1 Cobertura:

Cobertura Objetivo Canal = Puntos de Venta a los se puede llegar / Total Puntos de Venta.

Cobertura Real = Puntos de Venta a los que se está llegando / Puntos de Venta a los que se puede llegar.

Peso del Canal:

Peso del Canal (en función de las ventas) = Ventas del Canal / Total Ventas

Amplitud del Canal:

Amplitud del Canal = Referencias que se comercializan a través de ese Canal / Total Referencias.

11.2.2 Indicadores para Medir la Satisfacción del Cliente:

Nivel de cumplimiento de entregas a clientes = Número total de pedidos no entregados a tiempo /Número total de pedidos despachados.

Calidad de la facturación a Clientes = Número total de notas crédito / Número total de facturas emitidas.

Pedidos pendientes por facturar = Número total de pedidos pendientes por facturar / Número total de pedidos facturado.

11.2.3 Almacenamiento:

Costo de Almacenamiento por unidad = Costo de almacenamiento / Número total de unidades almacenadas.

Nivel de cumplimiento de los despachos = (Número total de despachos cumplidos * 100) / Número total de despachos solicitados.

Costo por metro cuadrado = Costo total operativo del almacén * 100) / Metros cuadrados de área de almacenamiento.

11.2.4 Inventarios:

Índice de rotación de mercancía = (Ventas acumuladas * 100) / Inventario promedio.

Índice de duración de la mercancía = (Inventario final * 30 días) / Ventas promedio.

Exactitud del inventario = Valor diferencia (faltantes en inventario) / Valor total de inventarios.

Fuente: Eslava, J. de J. (2013). Finanzas para el marketing. *Cómo planificar y controlar la gestión comercial*. Ed. ESIC Business School. Madrid.

11.3 Ejercicios

Ejercicio 11.3.1:

Lista de Chequeo por Segmento de Pedidos

Tienda Virtual

Tipificación de las Transacciones Virtuales

Algunas empresas hacen intentos o bien toman la decisión, de crear su tienda virtual y su catalogación o tipificación es importante para ver su avance o estado, por ello, es conveniente con base en el cuadro siguiente de Libreros analizar tal situación:

Tienda Virtual	Gestión de Catálogo	Publicación de Contenidos	Atención al Cliente	Logística de Envío
- Navegación - Servicios asociados a la compra: registro, personalización, entre otros - Pago - Seguridad	-Procesamiento masivo de datos -Proceso selectivo de datos -Verificación Producto -Herramienta de Catálogo	-Edición de Contenidos -Publicación de Contenidos -Gestión de Contenidos	-CRM -Call Center on y offline -Marketing Inverso -Servicio Post-venta	-Comprobación de Inventario -Facturación -Picking -Handling -Shipping

Negocio	Marketing	Aprovisionamiento	Almacenamiento	Logística Inversa
-Estrategia -Inteligencia de Negocios	-Promoción -Autopromoción -Fidelización	-Estrategia de Producto -Gestión de Proveedores -Servicio de Novedades -Gestión de Devoluciones -Codificación de Productos -Política de Precios	-Recepción de Mercancías -Verificación de Pedido -Verificación de Producto -Ubicación Control de Inventario	-Devoluciones Recogidas y Sustitución -Verificación de Pedidos -Relación con Transporte -Relación con Departamento de Compras -Relación con CRM
Contabilidad	**Asesoría Legal**			
-Facturación -Balance -Cierre	-LOPD -APD			

Aplique los elementos del cuadro mencionado para realizar la evaluación a su empresa o la empresa que se encuentra auditando en la actualidad.

Fuente: Libreros, E. (2013). Vender a través de la red y el Comercio Electrónico. Curso ESIC de Emprendimiento y Gestión Empresarial. No 5. Ed. ESIC Business School. Madrid. Pág. 16.

Ejercicio 11.3.2:

Evaluación de la Distribución (o Ventas)

Responda a las siguientes preguntas, agregando elementos descriptivos que permitan comprender mejor las respuestas entregadas.

1. ¿Cuántos son nuestros clientes?
2. ¿Dónde están nuestros clientes?
3. ¿Cuánto tiempo promedio cuestan nuestras visitas a un cliente?
4. ¿Cuántas visitas debemos hacerles?
5. ¿De cuánto tiempo dispone un vendedor (a)?
6. ¿Cuánto tiempo y vendedores necesitamos?

Fuente: Adaptado de Iglesias, A. (2013). Curso de ESIC de Emprendimiento y Gestión Empresarial. No. 6. Ed. ESIC Business School. Madrid.

Ejercicio 11.3.3:

Lista de Chequeo para Seguimiento de Pedidos

Responda a las siguientes preguntas, agregando elementos descriptivos que permitan comprender mejor las respuestas entregadas.

1. Fechas de Entrega de Pedidos
2. Situación del Pedido en el ciclo del transporte
3. Controles de Calidad del proveedor
4. Controles de Calidad en la recepción de la mercancía
5. Numeración de los pedidos
6. Fechas de emisión y de recepción

Fuente: Adaptado de Iglesias, A. (2013). Curso de ESIC de Emprendimiento y Gestión Empresarial. No. 6. Ed. ESIC Business School. Madrid. Pág.49.

Ejercicio 11.3.4:

Principales Ventajas de la Segmentación

Evalúe los siguientes aspectos o ventajas que ofrece una adecuada segmentación a una empresa, donde 1 significa que la empresa en la actualidad no aplica o no conoce este aspecto o ventaja y 5 quiere decir la empresa lo aplica o conoce a cabalidad.

Concepto	Calificación				
	1	2	3	4	5
Conoce la importancia de los diferentes segmentos y las capacidades de la empresa para atender cada uno de ellos					
Pueden asignarse adecuadamente los diferentes presupuestos (publicidad, promoción de ventas, entre otros)					
Conoce de manera precisa las características de los consumidores, usuarios y clientes y ofrece un producto y/o servicio acorde con esto					
Utiliza una política para el manejo de la comunicación de la empresa, de acuerdo con esto, emplea canales de comunicación acordes con cada segmento					
Asigna apropiadamente el número y tipo de comerciales de acuerdo con cada segmento de clientes					
Reconoce oportunidades de negocio existentes en el mercado (segmentos en crecimiento, formación, entre otros)					
Establece prioridades de acuerdo con el potencial de compra de cada segmento, la facilidad de acceso, segmentos con ventajas competitivas.					
Realiza un análisis de los principales competidores por segmentos de mercado					

Fuente: Adaptado de Comunicación y Marketing. Curso ESIC de Emprendimiento. Vol. 8. Ed. ESIC Business School. Madrid. Pág. 36.

Ejercicio 11.3.5:

Evaluación del Proveedor (Indicadores)

1. Precio = Precio más bajo ofertado / Precio pagado * 100
2. Calidad = Unidades aceptadas / Unidades servidas * 100
3. Servicio = Pedidos entregados en plaza / Total pedidos solicitados

Fuente: Adaptado de Iglesias, A. (2013). Curso de ESIC de Emprendimiento y Gestión Empresarial. No. 6. Ed. ESIC Business School. Madrid. Pág. 50.

Ejercicio 11.3.6:

Evaluación de los Inventarios

Responda a las siguientes preguntas, agregando elementos descriptivos que permitan comprender mejor las respuestas entregadas.

Esta evaluación debe ser realizada conjuntamente con el dueño del proceso.

1. ¿Cómo se comporta la demanda?
2. ¿Cuál es el tamaño y frecuencia de los pedidos de la empresa?
3. ¿Cómo realiza el análisis de la uniformidad de la demanda?
4. ¿Cómo lleva a cabo las previsiones de venta? (por ciclos, por eventos)
5. ¿Qué aspectos se tienen en cuenta para evaluar los costos del inventario? (por unidad)
6. ¿Cómo establecen los costos de los pedidos? (costo óptimo)
7. ¿Cómo realiza el cálculo de los costos de almacenaje?
8. ¿Qué variables se tienen en cuenta para calcular los costos de seguridad?
9. ¿Qué criterios son tenidos en cuenta para establecer los Plazos de entrega y de tránsito
10. ¿Se tiene presente el cálculo de los costos de carencia?

Fuente: Adaptado de Iglesias, A. (2013). Curso de ESIC de Emprendimiento y Gestión Empresarial. No. 6. Ed. ESIC Business School. Madrid. Pág. 57.

Ejercicio 11.3.7:

Políticas de Compras

Deben existir unas declaraciones de intenciones que describen una forma general de proceder en las compras. Teniendo en cuenta lo anterior, ¿cómo responde su empresa o la que está auditando a los siguientes elementos?:

1. Fin de la Política de Compras
2. ¿Dónde comprar?
3. ¿A quién comprar?
4. ¿Cómo comprar?
5. ¿Cómo se ejecutan los contratos de compra?

Fuente: Adaptado de Iglesias, A. (2013). Curso de ESIC de Emprendimiento y Gestión Empresarial. No. 6. Ed. ESIC Business School. Madrid. Pág. 38.

Ejercicio 11.3.8:

Evaluación de la Elección del Transporte

Al elegir el transporte se tiene en cuenta los siguientes aspectos o conceptos, por favor diligencie el siguiente formato, según corresponda para su empresa o la empresa que está auditando:

Concepto	Rangos
Tarifas	
Coto Total (Unidad)	
Relación Costo - Servicio	
Imagen	
Nivel de Servicio, teniendo en cuenta rapidez y fiabilidad	
Experiencia, seguridad	
Organización: Seguimiento del Envío	
Tratamiento de las reclamaciones	
Distancia	
Volumen y tonelaje por envío	
Regularidad del Tráfico	
Calidad de Infraestructura	
Plazos de Entrega	

Fuente: Adaptado de Iglesias, A. (2013). Curso de ESIC de Emprendimiento y Gestión Empresarial. No. 6. Ed. ESIC Business School. Madrid. Pág.111.

Ejercicio 11.3.9:

Relación Costo – Beneficio de la Operación

Califique para su empresa o la compañía que está auditando, utilizando una escala de 1 a 5 los siguientes aspectos o conceptos, teniendo en cuenta que 5 es excelente y 1 es pésimo.

Concepto	Calificación				
	1	2	3	4	5
Relación calidad / Precio					
Protección de la Mercancía					
Servicios de información en red					
Servicios logísticos					
Frecuencia / fiabilidad					
Rapidez					

Fuente: Adaptado de Iglesias, A. (2013). Curso de ESIC de Emprendimiento y Gestión Empresarial. No. 6. Ed. ESIC Business School. Madrid. Pág. 107.

Capítulo 12

Comunicaciones

Preguntas Clave

¿Existe un sistema de comunicación interna en la empresa?

¿Cuál es el posicionamiento de nuestra empresa en los buscadores?

¿Son adecuados los diferentes presupuestos para las diferentes herramientas de la comunicación?

¿Qué importancia se le da al marketing directo?

¿Conocemos la imagen que tiene el mercado de nuestra empresa y nuestros productos?

12.1 Definición General

Estamos en este capítulo para tratar de la auditoría del marketing en el tema de las Comunicaciones de Marketing, éstas se refieren a aquellas que se deben de desarrollar para decirle a los consumidores y a los potenciales que estamos en el mercado, que nos den favorecer con su selección y a nuestros finales clientes a decir que seguimos siendo igual o más que excelentes que sigan con nosotros.

La función de comunicación no está en duda, ella es connatural al marketing. Lo que estamos para revisar y analizar como auditores de marketing es dictaminar si: “el qué, el cómo, cuánto, a quién y cuánta frecuencia” que se transmite a través del lenguaje verbal y no verbal es adecuado y coherente con lo que espera transferir la empresa.

Esta P de Promoción, en lo tradicional, para decir que se compone de publicidad, propaganda, promoción, ventas personales, punto de venta, relaciones públicas, marketing directo y eventos y exposiciones, se ha visto aumentada con el apogeo de las TIC´s, estas han transformado los canales de comunicación en su uso y normas sociales y ello ha enriquecido el número de Cannes de Comunicación, pero sobre todo los

contenidos y por ende, la producción de ellos. Lo visual predomina y la virtualidad alienta su uso. Se dice que Internet ha cambiado las relaciones con los clientes y las formas de comunicar, por ello, hay digamos unos canales de comunicación tradicionales que se complementan con los modernos, los actuales nacidos por la tecnología, que han concedido aplicar el marketing relacional e interactivo, persona a persona. Y existe un fenómeno de la tecnología que en comunicación no podemos olvidar, la convergencia que lleva la integración de diferentes canales y medios.

Estos avances en la comunicación han dispuesto que aquella tímida C que apareció para significar que la P de Promoción, era más C puesto que las actividades tenían en común el proceso comunicativo, puesto que todas se basan en el medio un receptor y un emisor; ha quedado sellada. Y que después de tantos años, aún ahora con tecnología seguía vigente el acrónimo: AIDA (atención-interés-deseo y acción) de más de un siglo de uso; este sirve de patrón para valorar los mensajes, después de tener bien delimitado el público o target. Este elemento es un buen inicio para una buena auditoría en la materia de comunicación para el marketing.

En este tema de la comunicación su evaluación y su efectividad dependen mucho de las técnicas para producir resultados de investigación y este debe de ser especializada, porque estamos en terrenos muy psicológicos y sociológicos del comportamiento humano y es allí donde se pueden obtener medidas claras. A pesar de conseguir buenas medidas de las campañas de comunicación en cuanto al examen de los textos y los públicos, queda siempre en el ambiente la pregunta del retorno de la inversión sobre los medios de comunicación, para los cuales, están las métricas probadas de la efectividad de las comunicaciones versus ventas y números de audiencia.

Concepto	Elemento a Evaluar				
	Venta Personal	Marketing Directo	Publicidad	Relaciones Públicas	Promoción de Ventas
Modo de Comunicación	Directa y personal	Directa, personal e interpersonal	Indirecta y no personal	Indirecta y no personal	Indirecta y no personal
Actividad Recurrente	Sí	Sí	Sí	No	No. Estimulación a corto plazo
Personalización	Sí	Sí	No	No	No
Respuesta Directa	Sí	Sí	No	No	No
Control de Contenido del Mensaje	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Identificación Patrocinador			Sí	No	Sí
Costo por Contacto	Alto	Alto	Bajo	Ninguno	Variable
Adaptación a Internet B2C o B2B	No en el B2C Muy utilizado en el B2B	Adecuado en ambos. Muy utilizado a través de e-mail	Adecuado a ambos. Eficacia diferente al canal offline	Adecuado a ambos. Buena oportunidad actual	Adecuado a ambos. Muy utilizados para conseguir que crezca el canal.

Cada tipo de comunicación tiene sus variables y actividades de medición para calibrar sus resultados. En la publicidad conviene comprender la capacidad de penetración, la expresividad ampliada de los anuncios y mensajes y los enfoques sobre el target. En las relaciones públicas, verificar la credibilidad, la efectividad y presencia del free press, la llegada a consumidores difíciles, y lo que menciona los referentes de ese mercado o medios publicitarios sobre la marca en cuestión. En promoción, analizar la capacidad de captar atención, los incentivos y las invitaciones a la transacción, la efectividad del mensaje para lograr una conversión. En el marketing directo, la personalización, lo actual del mensaje y lo interactivo. En eventos, la experiencia sentida y la novedad. En la venta personal, la interacción personal, la calidez de trato y la respuesta del comprador.

Adaptación al Internet de los Instrumentos de Promoción

Fuente: Libreros, E. (2013). Vender a través de la red y el Comercio Electrónico. Curso ESIC de Emprendimiento y Gestión Empresarial. No 5. Ed. ESIC Business School. Madrid. Pág. 52.

La auditoría de marketing en comunicación hace una revisión del plan de comunicación y su nivel de integralidad, todo ello a partir de la identificación clara de los públicos metas de las diferentes comunicaciones y medios; la fijación de objetivos según segmentos y productos; diseño de las comunicaciones; selección de cables de comunicación que siempre serán complementarios unos con otros; mezcla de medios y de objetivos y medición de los resultados. Una vez mencionado lo anterior, es de vital la integración de las comunicaciones, estas deben ser tratadas de manera diferencial y específica, un ejemplo; un plan donde esté la cobertura garantizada, se muestre la contribución de las comunicaciones a las respuestas de los consumidores; la cohesión de imagen en todos los medios; la trazabilidad para todos los medios y la versatilidad del programa en comunidad de mensajes y avisos. Y sobre todo que se produzca sinergia en los costos.

"En la pasada década lo que los marketeros han hecho para comprometer a sus clientes ha cambiado casi por fuera de lo reconocido. Con la posible excepción de la información tecnológica, no podemos pensar en otra disciplina que haya evolucionado tan rápido. Las herramientas y estrategias que estaban marcando la tendencia apenas hace algunos años se han convertido rápidamente en obsoletas, y nuevas aproximaciones están apareciendo cada día. (Swaan, Van den Driest, & Weed, 2014)

Las estructuras de las organizaciones de marketing han evolucionado poco en los últimos 40 años. Aunque un número importante de gerentes de marketing se ha hecho consciente de lo necesario que es la evolución pocos gerentes generales o dueños de empresa se han sensibilizado ante esta necesidad, por lo cual todo se ha quedo muy estático, casi bajo la misma dinámica.

Otro elemento a mencionar es que si bien se conocen las nuevas necesidades en cuanto a la comunicación y a la dinámica que requieren los clientes, todavía no ha sido posible para muchas organizaciones poder establecer un tipo de estructura organizacional que responda a ello. Dentro de esta nueva apuesta se ha hecho evidente la necesidad del uso de nuevas tecnologías de la información que posibiliten un intercambio de comunicaciones internas y externas mucho más ágil y efectivo, lo

cual ha limitado o restringido el acceso a muchas empresas, pues no cuentan con los amplios presupuestos que pueden ser requeridos.

Aunado a todo lo anterior, también se han encontrado restricciones en cuanto a establecer planes estratégicos claros, concretos y al mismo tiempo abarcadores, que permitan realmente dimensionar el core business del negocio.

Retomando el tema de la importancia y trascendencia de la información en una compañía hay que recordar que muchas compañías recopilan constantemente datos de sus clientes a través de los diferentes canales de comunicación que han establecido por ejemplo, página web, línea de atención al cliente, punto de venta, redes sociales, páginas de otras empresas, entre otros, sin embargo, en la mayoría de las oportunidades el volumen de información es tal que puede volverse inmanejable. Por esta razón, se requiere filtrar a todas luces esta información, teniendo en cuenta solo aquellos aspectos que contribuirán directamente a identificar cuáles son las principales necesidades de los clientes que deben ser satisfechas y estas solo podrán serlo, a través de un profundo y detallado estudio de lo que mueve a los clientes a desear un producto o servicio específicos.

Por ejemplo, marcas como Nike, Adidas y Oakley han creado alternativas para sus clientes, a través de la recopilación de datos o de insights vitales y relacionándolos con lo que los clientes esperan recibir al usar un cierto producto, por ejemplo, tecnologías de movimiento en la ropa y en los zapatos deportivos que hacen que el desempeño y rendimiento sea mucho mejor, al mismo tiempo, se crean pequeñas comunidades y grupos online que comparten información de rutas, consejos y tips para mejorar las condiciones en las cuales desarrollan aquellos deportes que les gustan. En general estas y otras marcas se fortalecen del poder de convocatoria de las redes, pues no existen barreras físicas que distancien a unos usuarios de una periferia del mundo de los de otra periferia.

Otras marcas como Garmin ofrecen equipos de monitoreo que constantemente miden el desempeño y al mismo tiempo permiten rápidamente rastrear el recorrido que está realizando el usuario, su ubicación exacta y le orienta sobre sitios cercanos para satisfacer una necesidad puntual,

en caso de requerirlo. Para todo lo antes mencionado las redes sociales pueden jugar nuevamente un papel clave, pues no requieren de un alto costo en su gestión y un mediano costo para su implementación.

La mayoría de las organizaciones están constantemente trabajando en el valor percibido por los clientes de sus productos o servicios, para ello, algunas trabajan incansablemente en mejorar las experiencias de estos clientes o consumidores con sus marcas. Este tipo de empresas consideran relevante el realizar periódicamente mediciones sobre la experiencia que perciben estos clientes, para establecer medidas de mejoramiento que permitan un nivel de retención importante.

Dentro de estas experiencias ofrecidas por la marcas se involucran elementos que tiene mucho más que ver con el estilo de vida que llevan los clientes y no tanto en el producto o servicio que pretenden adquirir. Por ejemplo McCormick una marca dedicada a la elaboración de condimentos se enfoca además en impulsar el arte, la ciencia y la pasión por el sabor. Derivado de ello, crea una experiencia muy completa con sus clientes y consumidores a través del uso de puntos de contactos físicos y digitales.

Al considerar que dentro de una experiencia de compra influyen infinidad de factores y elementos, esta labor no puede quedar enteramente en manos del área de mercadeo, sino que se requiere del trabajo conjunto con las demás áreas de la organización, lo cual hace vital que cada miembro de la empresa esté sensibilizado y enfocado dentro de una cultura de marketing y de trabajo para satisfacer y superar las expectativas de los clientes. Es de esta manera que se articula la estrategia de marketing a la estrategia organizacional y se ayuda a su construcción. Cuando se habla de generar una cultura de marketing esta debe estar presente interna y externamente, razón por la cual, todos los miembros de la organización deberán estar prestos y abiertos a ofrecer atención al cliente en cualquier momento que sea necesario.

Derivado de todo lo anterior, cada miembro de la empresa debería estar enterado del tipo de lenguaje que debe ser usado en nombre de la empresa, también debe poseer cierto nivel creatividad para entregar mensajes claros y contundentes que hagan sentir al cliente escuchado

e importante para la marca. Si se requiere este nivel de atención y de creatividad por parte de cualquier miembro de la empresa, esta debe propender por realizar jornadas de capacitación donde se impartan conocimientos y se desarrollen habilidades, de otro lado, es necesario que se haga uso de estrategias de motivación salariales y no salariales y que se haga partícipes a cada uno de lo que se puede lograr con un pequeño esfuerzo por parte de todos. El uso de indicadores claves de desempeño en la comunicación y a la luz de ellos entrega de reconocimientos especiales también sería otra alternativa para construir esta cultura.

Debido a la expansión de las empresas a nivel global la comunicación y su uso a través de diferentes canales, se ha forzado a muchas empresas a que eliminen intermediarios en la comunicación con sus clientes y que lo hagan de una manera cada vez más directa, y con un lenguaje mucho más próximo a sus estilos de vida y características como individuos. En consecuencia, se han creado centros de entrenamiento y capacitación enfocados en la enseñanza y buen manejo de las tecnologías de la información y la comunicación administrados y gestionados por expertos en la materia.

A primera impresión, los estudios realizados alrededor del marketing han revelado que el elemento más importante a capturar son los insights de los clientes para con ellos poder hacer que se sientan más cercanos e inmersos en la marca, su ADN y sus propósitos. Es relevante mencionar que hasta el momento muy pocas marcas han tenido la capacidad para lograr este efecto en sus consumidores.

Es de imperativo cumplimiento que las empresas se enfoquen en buscar nuevas maneras de comunicarse con los clientes y consumidores para suplir y satisfacer sus necesidades no solo en torno a un producto o servicio sino a sus necesidades humanas. Herramientas como Twitter, Facebook, Instagram, Pinterest, el sitio web en sí, pueden contribuir a facilitar y hacer más efectivo este proceso de comunicación.

Ilustración 10. 6 Beneficios de la Atención al Cliente en Redes Sociales



Fuente: Tejero, M. Gráficos e Infografías Marketing y Social Media. Recuperado de: http://www.pinterest.com/mariatejero/graficos-e-infografias-marketing-y-social-media/.

Ilustración 11. Los Errores más Comunes en Redes Sociales



Fuente: Tejero, M. Gráficos e Infografías Marketing y Social Media. Recuperado de: http://www.pinterest.com/mariatejero/graficos-e-infografias-marketing-y-social-media/.

Ilustración 12. Cómo Saciar su sed de Social Media en 60 minutos al día



Fuente: Tejero, M. Gráficos e Infografías Marketing y Social Media. Recuperado de: http://www.pinterest.com/mariatejero/graficos-e-infografias-marketing-y-social-media/.

12.2 Métricas Aplicables

12.2.1 Métricas de Publicidad:

GRP (Gross Rating Point) = (Número de Impactos * 100) / Público Objetivo.

Costo por Impacto = Tarifa / Número Total de Impactos.

Costo por Millar (CPM) = Tarifa (costo) * 1000 / Audiencia (personas alcanzadas).

Cuota de Inversión o Notoriedad = Inversión en Publicidad / Inversión en Publicidad del Sector.

Porcentaje de Aceptación de la Comunicación = Número de clientes que tuvieron una buena percepción de la comunicación / Número total de clientes a quienes llegó la comunicación.

Efectividad de la Comunicación = Ingresos por ventas - (Costos Fijos + Costos Variables + Costo de los Spots en el período)

Eficacia de la Comunicación a través de un medio = Total de Ventas en el período / Total de anuncios transmitidos en el período.

Eficacia de la Comunicación a través de un medio en porcentaje = Ventas generadas a partir de la transmisión del anuncio / Ventas generadas en el período inmediatamente anterior donde no se transmitió el anuncio) * 100

Índice de Eficiencia = (Beneficio obtenido en el período / Ventas proyectadas para el período) * 100

Eficiencia Relaciones Públicas = Reseñas Obtenidas / Reseñas Objetivo (potenciales).

12.2.2 Métricas de Social Media:

<u>Actividad:</u>

Medición de la frecuencia de publicaciones (RRPP)

Nivel de respuesta a comentarios

Frecuencia de tuits

Nivel de respuesta a menciones

Número de contactos directos (networking) y calidad de estos contactos

Tamaño de la Comunidad:

Medición del número de suscriptores al newsletter

Incremento o disminución del número de seguidores

Medición del número de fans de la página o redes sociales como twitter, instagram.

Visibilidad:

Número de menciones en otros blogs

Número de menciones en listas de las cuales la empresa es miembro

Número y tipo de comentarios de usuarios a través de la página web

Interacción:

Número de enlaces entrantes

Número y tipo de comentarios de usuarios y clientes de otras redes

Número y tipo de historias creadas alrededor de la empresa

Proporción de contenido recomendado a otros usuarios o clientes

Difusión:

Número de usuarios únicos impactados

Número de visitas, análisis detallado

Porcentaje de viralidad de los contenidos publicados

Fuente: Adaptado de Campos, I. 5 Métricas en Social Media para Evaluar tu Gestión de Comunicación. (2013). Recuperado de: http://www.augure.com/es/blog/metricas-social-media-comunicacion-2-20130506.

12.3 Ejercicios

Ejercicio 12.3.1:

Evaluación de la Integración de la Comunicación

Evalúe los siguientes aspectos para determinar qué tan integrado está su programa de Comunicación de Marketing.

¿Qué tan coherentes y claros son los siguientes aspectos que deben tenerse en cuenta para llevar a cabo un programa de Comunicación de Marketing?

Utilice información descriptiva y cuantitativa para evaluar cada aspecto.

Concepto	Calificación
Cobertura	
Contribución	
Elementos en Común	
Complementariedad	
Versatilidad	
Costo	

Fuente: Adaptado de Kotler, P.; Keller, Lane, K. (2012). Dirección de Marketing. 14ª Edición. Ed. Pearson Educación. México. Pág. 496.

Ejercicio 12.3.2:

Evaluación del Sitio Web

Elija una marca y visite su página web, ubique tantas formas de comunicación como se pueda. Realice una auditoría informal de esta comunicación. ¿Qué puede percibir de esta marca?, ¿Qué tan coherentes y consistentes son las comunicaciones que emite la marca?, ¿Qué tan adecuado es el lenguaje verbal y visual de la marca para comunicarse?

Ejercicio 12.3.3:

Evaluación del Contenido de Marketing

Analice el contenido de Marketing utilizado por la compañía que está auditando, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:



Ejercicio 12.3.4:

Evaluación de las Promociones

Por favor analice las promociones que ha encontrado para varios productos, servicios o marcas, teniendo en cuenta si la promoción que anuncia dicha marca o dicho producto cumple con los siguientes aspectos o no:

Aspecto	Respuesta	
	Sí	No
No generar falsas expectativas en los clientes		
Establecer por anticipado la fecha de comienzo y finalización		
Elegir un formato de fácil comprensión		
Analizar el efecto en la reputación de la marca		
Estimar el riesgo de generar una guerra de precios		
Medir el resultado económico obtenido		

Fuente: Adaptado de Baños, A. (2011). Los Secretos de los Precios. De los dos lados del mostrador. Ed. Granica. Buenos Aires.

Ejercicio 12.3.5:

Cómo Evaluar una Agencia de Publicidad

Este diagnóstico tiene como propósito ofrecer pautas para realizar una auditoría que permita establecer la idoneidad de la agencia de publicidad con la cual trabaja su empresa. Para cada de las preguntas responda, asignando una calificación entre 1 y 5, donde 1 es malo y 5 es excelente.

Concepto	Calificación				
	1	2	3	4	5
Desarrollo de Estrategias					
¿Participa la agencia activamente en el establecimiento de objetivos que contribuyan a las ventas de los productos y/o servicios que ofrece la empresa?					
¿Contribuye la agencia con ideas para estudiar los productos y/o servicios de la empresa y los de la competencia con el fin de desarrollar estrategias exitosas?					
¿Propone estrategias como alternativa, en caso que las inicialmente propuestas no sean tan viables?					
¿Se tienen en cuenta los elementos de la mezcla de mercadeo antes de ejecutar planes de acción?					
¿Las estrategias propuestas por la agencia son prácticas y realizables teniendo en cuenta los recursos de la empresa y sus capacidades?					
Administración de la Cuenta					
¿El personal de la agencia cuenta con personal con un perfil adecuado que realiza las actividades propias de su trabajo de manera acorde, teniendo en cuenta los tiempos de entrega?					
¿Entrega la agencia informes completos y claros sobre los temas tratados y convenios en las reuniones que se realizan con la empresa?					
¿Presenta la agencia un informe completo en el cual consigna los avances y logros de cada uno de los proyectos que tiene a cargo para la empresa?					
¿Ofrece el personal de la empresa actualización constante de las ideas de acuerdo con las nuevas necesidades y cambios en los mercados?					
Creatividad					
¿Las ideas presentadas por la agencia están enmarcadas dentro de las estrategias de marketing definidas por la empresa?					
¿Se caracteriza la agencia por generar campañas y publicidad que se diferencia fácilmente de la realizada por la competencia de la empresa?					
¿Es recursiva la agencia para presentar soluciones innovadoras que permitan la elaboración de piezas publicitarias?					
¿Aportan los materiales presentados por la agencia al logro de los objetivos de marketing de la empresa?					
¿La agencia realiza de manera constante reuniones que permitan ultimar detalles de preproducción para evitar errores en las piezas que se elaboren?					

Concepto	Calificación				
	1	2	3	4	5
¿Cómo califica a la agencia en términos de creatividad para la elaboración de anuncios impresos?					
¿Cómo califica a la agencia en términos de creatividad para la elaboración de anuncios para televisión?					
¿Cómo califica a la agencia en términos de creatividad para la elaboración de anuncios para exteriores?					
¿Cómo califica a la agencia en términos de creatividad para la elaboración de anuncios para medios digitales?					
Medios					
¿Las estrategias de medios propuestas por la agencia son consistentes con los objetivos de marketing de la empresa?					
¿El departamento de medios de la agencia se actualiza permanentemente sobre los cambios en los mercados?					
¿La agencia presenta el plan de medios soportando la propuesta en investigaciones y estudios de las ventajas y desventajas de utilizar cada medio?					
¿Cuenta la agencia con un poder de negociación importante con los diferentes medios?					
¿La agencia maneja un control de facturación y reportes de gastos para el desarrollo de la publicidad? ¿Estos son entregados de manera ordenada y con puntualidad?					
Investigación de Marketing					
¿Participa la agencia de las investigaciones que se desarrollan para crear las estrategias de marketing de la empresa?					
¿Cuenta la agencia con herramientas adecuadas que le permiten consolidar información oportuna y veraz sobre los cambios en el entorno próximo de la empresa?					
Personal					
¿El personal encargado de gestionar la publicidad y las campañas para la empresa es suficiente?					
¿Cuenta el personal de una capacitación y formación adecuada para desempeñar su labor?					
¿El personal se comporta de manera responsable ante los retos y necesidades de los proyectos que son requeridos por la empresa?					
¿El personal cuenta con conocimiento y experticia suficientes para desarrollar de una manera adecuada las labores?					

Fuente: Alcaide Fernández, J. C. (2013). Curso de ESIC de Emprendimiento y Gestión Empresarial. Vol. 8. Ed. ESIC Business School. Madrid. Pág. 102.

Sume la puntuación asignada a cada pregunta. La puntuación mínima es de 48 puntos. Compare la puntuación con el siguiente cuadro:

Puntuación	Interpretación
De 48 a 160	El servicio de la agencia con la cual está trabajando en la actualidad adolece de rigor y compromiso con la de empresa. Es necesario revisar por qué los aspectos con menor calificación no se están ejecutando de una manera adecuada.
De 161 a 200	En general la agencia está realizando el trabajo de una manera adecuada, sin embargo, es necesario que sean revisados aquellos aspectos en los cuales se pueden estar presentando fallas.
De 201 a 240	El trabajo que está realizando la agencia para la empresa es Excelentes, requiere buscar elementos que permitan mantener el nivel actual de desempeño.

Ejercicio 12.3.6:

Evaluación del Escenario Competitivo de la Empresa

Con el objetivo de poder realizar una evaluación integral de la comunicación y teniendo en cuenta el escenario competitivo en el cual se desarrolla la compañía, por favor evalúe y describa los siguientes aspectos:

Escenario Competitivo	Descripción
Número de competidores directos	
Cuota de mercado de los tres competidores principales	
Tipo de comportamiento competitivo	
Fuerza de la imagen de empresa de la competencia	
Ventajas competitivas de los tres competidores principales	
Elementos de diferenciación de la competencia	
Ventajas de costos de la competencia directa	
Convenios y lazos internacionales de la competencia	
Ventaja de costos de la competencia directa	
Obstáculos a la entrada de nuevos competidores	
Barreras de entrada para la competencia internacional	
Grado de concentración de los clientes	

Fuente: Adaptado de Losada, Díaz, C. (2004). Gestión de la Comunicación en las Organizaciones. Ed. Ariel. Madrid. Pág. 67.

Ejercicio 12.3.7:

Lista de Chequeo de la Promoción de Ventas:

Realice una evaluación de los siguientes aspectos que le permitirán establecer si sus actividades se encuentran a punto para la promoción y ventas de los productos o servicios que su empresa ofrece al mercado.

1. Exposiciones y Ferias
2. Conversión y Premios
3. Descuentos
4. Muestras
5. Productos gratuitos
6. POP
7. Publicidad Corporativa
8. Obsequios
9. Documentación Técnica
10. Rebajas
11. Mayor Contenido
12. Productos Complementarios gratis
13. Degustación
14. Garantía
15. Bonos

Fuente: Adaptado de Alcaide, Fernández, J. C. (2014). Comunicación y Marketing. Curso ESIC de Emprendimiento y Gestión Empresarial. Vol. 8. Ed. ESIC. Business School. Madrid.

Ejercicio 12.3.8:

Identifique varias revistas que sean referentes dentro del mercado en el cual se desempeña su empresa o la empresa que está auditando. Una vez las reseñe, elija varios anuncios donde se promocionen eventos y actividades y recopílelos. Delimite las relaciones que puedan existir entre los eventos y verifique si un mismo patrocinador apoya varios de ellos, analice los anuncios para definir si los patrocinadores conservan el lenguaje y la coherencia como marca apoyando los diferentes eventos.

Fuente: Adaptado de Lamb, C.; Hair Jr. J. F.; McDaniel, C. (2011). Marketing. 11ª Edición. Ed. Cengage Learning. México. Pág. 586.

Capítulo 13

Ventas, Desempeño de la Fuerza de Ventas

Preguntas Clave

¿Los responsables del departamento tienen reuniones regulares con la fuerza de ventas?

¿Se manejan las ratios de clientes nuevos y perdidos?

¿Están distribuidas y adjudicadas las zonas y rutas de forma lógica y racional? ¿Existe un manual de ventas?

¿Se revisan regularmente las tarifas de venta?

¿Existe fuerte rotación de personal en nuestra fuerza de ventas?

¿Existe un sistema de remuneración dinámico y motivador?

¿Existe un buen sistema de control de ventas y vendedores?

13.1. El Proceso de Control y las Ventas

Dentro del esquema de los procesos empresariales, el de marketing se abre con el cliente y se cierra con el cliente y dentro de la caja negra donde se deben de dibujar las actividades de mercadeo, hay una ubicada en el extremo último de la frontera con el cliente: las ventas; como relación con el cliente y como la que aflora dinero y sella la relación, en una transacción. Y debido a esta importancia en el movimiento de todo el engranaje empresarial, es que el control de las ventas se ve con gran cuidado y de supervisión al instante y a diario. Para decirlo en otras palabras, todo el esfuerzo de planeación del marketing tiene un momento de germinación: las ventas (incluye el recaudo!). Aquí está la importancia gerencial de las ventas y el montaje de su andamiaje en la organización: coordinadores (supervisores, jefe de equipos, entre otros) de ventas y los vendedores, o asesores, o como los han determinado llamar en la organización.

El control subsume las auditorías y dentro de estas, la de las ventas, que por sus relaciones directas con el marketing algunas veces se ve difuminada. Una de las funciones primordiales del gerente de ventas es la del control que debe ejercer a su grupo de colaboradores y la auditoría de ventas debe iniciar por la comprobación de los controles.

El control de ventas en una empresa es el complemento y culminación de una etapa previa denominada planeación de las ventas y sus presupuestos.; por lo anterior, surge de la acción de controlar, la de corregir hacia a un objetivo determinado.

En nuestro medio el control de ventas está orientado más al coordinador o supervisor; que a la propia gerencia de ventas y su proceso recorre las etapas de: *Plan de ventas a cumplir (objetivos)* previo pronóstico y presupuestos de ventas; *nivel de cumplimiento real*; *evolución de los objetivos, identificación de las causas del no cumplimiento de las variables y plan de acciones correctivas y su aplicación*.

Una auditoría de ventas arranca del análisis del control de las ventas con la existencia de los instrumentos del plan de actividades diarias, o plan de trabajo e informe diario de actividades (número de clientes visitados, ventas del día en unidades y en pesos, entre otros), los cuales son bases de los indicadores. Y se continúa, con la verificación de la armonía y complementación del trabajo de control con sus acciones en común acuerdo con otros departamentos y personas (clientes, directores, despachadores, proveedores) y en especial con el departamento de crédito y cobranzas, con el cual más conflictos se originan.

13.2. La Gerencia de Ventas y el Vendedor

Estamos frente a la actividad finalista de las ventas. Es finalista porque de eso se trata, que el cliente al final se lleve el producto y se sienta satisfecho y retorne a la recompra. Vender, es una de las profesiones más noble, difícil y antigua; de ella se hablan infinidad de palabras ligeras y se desconocen muchas veces los esfuerzos que se requieren para poder llegar al fin de mes con la cuota cumplida.

La imagen del vendedor ha cambiado conjuntamente cómo ha ido evolucionando la economía y el marketing. El avance tecnológico y el ambiente socioeconómico del siglo XXI han causado una evolución en la dirección de vendedores, como en la ubicación de estos dentro de las empresas. Atrás han quedado esos conceptos empíricos sobre las ventas y la formación de vendedores.

Las empresas se concientizan de la importancia de abrirse hacia el mercado, que es el campo de juego, donde todos los competidores hacen esfuerzos por colocar sus productos y servicios. Ya no se dudan de los principios de dirección y organización del esfuerzo de ventas, ni de los conocimientos técnico-científicos del vendedor para convencer a los clientes. Una responsable dirección de ventas, se fundamenta en procesos como selección, reclutamiento, organización y compensación de vendedores. Y de estos puntos es que se debe partir para una auditoría de las ventas.

El vendedor debe ser considerado como un profesional similar a cualquier otro, respetado por la sociedad; la gerencia de ventas analizada como un área vital de la comercialización, y al gerente debe ser estimado como un estratega que fija objetivos de retorno sobre la inversión, incremento de utilidades, presupuesto de promoción y ventas. Todo un director con funciones de mercadeo, porque participa activamente en el análisis de ventas potenciales y en la planeación del marketing.

La gerencia de ventas debe propender por el desarrollo de los recursos humanos, procurando la integración de los vendedores en la empresa y de la comunidad servida por la misma; a la cual la empresa debe responder a las condiciones del contexto, proporcionándole al cliente total satisfacción a través de un servicio integral y minimizando los costos y con una filosofía justo a tiempo, centrada en eliminar el despilfarro en todas las actividades internas de la organización y en todas las actividades de intercambio externas.

De otro lado, el vendedor es considerado un verdadero asesor, dotado del conocimiento y sensibilidad indispensables para ayudarle al cliente a tomar una decisión de compra que lo deje plenamente satisfecho. Hoy el vendedor se proyecta más como un consultor que sus parámetros de

comportamiento y que tiene una manera diferente de mirar el negocio; profundo conocimiento del negocio del cliente, domina el concepto costo-beneficio desde el punto de vista financiero; ve a cada cliente como un plan diferente; se convierte en un socio de su cliente; conoce y organiza sus cuentas claves; sabe "cerrar el negocio" con resultados medibles y efectivos.

13.3. Evaluación del Desempeño

Las organizaciones se han concientizado de la medición del rendimiento de los vendedores, frente a las expectativas del perfil del cargo, que es básicamente, lo que se denomina Evaluación del Desempeño. Este concepto es una herramienta de trabajo, que nos permite evaluar el logro de las metas y objetivos, igualmente, mide el comportamiento de quienes la ejecutan; nos muestra las debilidades y fortalezas en las actividades de ventas; que dependen en gran parte de la selección del personal de ventas y de su capacitación y motivación. La calidad de la primera conlleva a tener una buena persona habilitada en el oficio, que será un buen receptor. Y entonces la segunda; la capacitación y la motivación, fluirá por buenos canales. Los resultados de las ventas pueden a veces estar explicados "río arriba", es decir, en los procesos de selección y no en su ejecución.

Con la evaluación del desempeño, identificamos las actitudes del representante de ventas frente a su trabajo, con la competencia, con su mercado y en especial, calibrar el sentido de pertenencia de la persona hacia la organización.

La evaluación del desempeño busca en primera medida una plena comunicación en la estructura de la organización. La mayoría de los problemas en una empresa surgen de la falta de comunicación; porque "cada uno está en lo suyo". Ahora, se impone la comunicación y el trabajo en equipo; todos en procura de las metas y de la eficiencia.

Una auditoría puede apoyarse en el análisis de ventas y en el análisis de costos de mercadeo.

13.4. Auditoría de Mercadeo y Ventas

Una administración empresarial profesional exige que esta actividad se desarrolle con un criterio más técnico y de apoyo para el logro de metas corporativas y de empresa, el concepto de auditoría está ligado al proceso de desarrollo de cualquier organización.

Con la auditoría de mercadeo pretendemos evaluar los objetivos, las estrategias y demás actividades de la organización con el fin de medir lo realizado, identificar las debilidades y fortalezas y definir acciones para cumplir las metas. Por eso, es importante recordar que al hacer una auditoría de las ventas se debe realizar una evaluación del panorama interno y externo de la empresa, para no entrar en ligerezas en las conclusiones y afirmaciones. Y luego, si dedicar parte de las energías a reflexionar sobre el funcionamiento de las ventas y relaciones con las múltiples áreas con las que tiene contacto en sus actividades; y en especial atención hacia el contacto con los clientes y consumidores, sobre lo cual debemos tener conciencia clara de las tendencias de consumo, formas de compra y de pago, que nos lleva a complementar el conocimiento de los servicios de entrega de mercancías; políticas de crédito y cobranzas; programas promocionales y publicitarios.

Una auditoría debería abarcar una vista a las relaciones de ventas con crédito y cobranzas. La experiencia demuestra que siempre se presentan dificultades entre los departamentos. A veces se toman decisiones duras sin medir ni tener en cuenta la trayectoria del cliente, su negocio y magnitud y su imagen comercial. Se suele decir que los departamentos de crédito y cobranzas son rígidos y no se identifican con mercadeo y ventas, porque estos son flexibles en sus políticas. Igual observación y estudio merecen las relaciones con transporte y logística.

La auditoría de mercadeo y ventas debe afianzar su actividad con extensión y colaboración, hacia las labores de *merchandising,* realizadas usualmente por personas que no toman decisiones, pero que tienen mucha información por su cercanía al cliente y participan con él a través de los momentos de verdad, generalmente.

En la auditoría de ventas, es importante analizar los hechos para poder catalogarlos como de ventas y delimitarlos de los de mercadeo, sobre todo cuando estas dos funciones tienen cargos representativos en la organización y evitar malos entendidos; por ejemplo, el que exista desproporción entre el precio y calidad del producto, es cuestión de mercadeo, no de ventas. Para reafirmar esta posición diríamos que en cualquier auditoría en el área comercial se deben precisar y separar los problemas de mercadeo de los problemas de ventas y hacerlos perfectamente identificables. Claro está que lo primero es reconocer el problema.

A la fuerza de ventas se le puede auditar, además del cumplimiento de una ruta, el número de visitas, la asignación de cuota por cliente y la calidad de la visita, de manera especial la capacitación y entrenamiento recibido; incluyendo al capacitador; su habilidad; su metodología; su motivación ante el grupo; su imparcialidad; el contenido de los programas; los sistemas de evaluación; como lo dijimos antes.

En resumen, en una auditoría en el campo de las ventas se obtienen mayores y mejores resultados si en los análisis se combinan cuestiones de marketing (los clientes, el proceso de compra, la función de ventas, el precio y otros) y asuntos específicos de las ventas: relaciones mercadeo-ventas y otras dependencias.; la organización (estructura y procesos); planeación de ventas (pronósticos, presupuesto); territorios y cuotas de venta; selección y capacitación, remuneración, compensación e incentivos, desarrollo humano y evaluación del desempeño.

Se sugiere, que siendo la fuerza de ventas el soporte más importante de la organización, merece una mejor y planeada auditoría.

13.4 Métricas Aplicables

13.4.1 Métricas Generales:

ROI Ventas = Margen Bruto / Costos de Venta.

Ratio Rotación de las Ventas = Ingresos por Ventas / Activos Totales (el resultado se presenta en número de veces)

Rentabilidad Económica = Margen de las Ventas * Rotación de las Ventas

Rentabilidad Financiera = (Beneficio Neto / Patrimonio Neto) * 100

Aumento en las Ventas = Incremento en los Costos Fijos / Margen de Contribución

Eficiencia del Área de Ventas = Gastos Previstos Área de Ventas / Gastos Reales Área de Ventas.

Eficiencia en Ventas = Ventas Reales / Ventas Potenciales.

Eficacia del Área de Ventas = Beneficio Previsto del Área de Ventas / Beneficio Real del Área de Ventas.

Costos por Visita = Costos Totales / Número de Visitas Efectivas.

Nuevos Clientes por Período = Nuevos Clientes en el Período / Número Total Clientes Objetivo.

Costo Fuerza de Ventas sobre Cifra de Ventas = Ventas (Fijo + Variable + Otros Costos Directos) / Ventas Totales.

Promedio Visitas = Total Visitas en el Período / (Número de Vendedores * Número de días).

Tiempo Promedio por Visita = Tiempo Total Empleado en Visitas / Número de Visitas en el Período).

Visitas Efectivas = Número de Visitas en las que se producen Ventas / Número de Visitas

Promedio de Ingresos por Visitas = Ventas Totales / Visitas Efectivas.

Promedio de Costo por Visita = Costos Totales / Visitas Efectivas.

Número Nuevos Clientes por Período = Número Clientes en el Período / Número Total Clientes.

Esfuerzo Comercial = Ventas Totales / Descuento Total.

13.5 Ejercicios

Ejercicio 13.5.1:

Listado de Chequeo para iniciar la Elaboración del Presupuesto de Ventas

Antes de empezar a hacer el presupuesto de ventas, es muy importante tener en cuenta alguna información que nos va a ayudar a determinar las sumas del presupuesto, que recordemos es una guía de nuestras acciones en el futuro inmediato, que se expresa en unidades o en dinero, lo que nos permite identificar claramente cómo vamos cumpliendo esa buena intención y que puede estar influenciado por múltiples factores externos generalmente económicos, así como por factores internos como los planes de la empresa y sus limitaciones financieras y de crecimiento. Por lo tanto,

Antes de elaborarlo, responda a las siguientes preguntas, agregando elementos descriptivos que permitan comprender mejor las respuestas entregadas.

Concepto	Calificación	
	Sí	No
¿Conoce cómo va a estar la inflación, como crecen los mercados internacionales, el PIB, el tipo de cambio, los precios del petróleo? Es decir, ¿conoce usted los indicadores globales de economía, que le afectan sus ventas?		
¿Ha analizado el sector al cual pertenece su empresa? ¿Sabe cómo ha sido el crecimiento en los últimos años?		
¿Cuenta con la cifra de compra promedio de sus clientes?, ¿Conoce la frecuencia de compra de cada uno de sus productos?, y el período de compra?. ¿La estacionalidad? ¿Tiene una clasificación de ellos? ¿Sabe a cuáles va a dedicar su mayor esfuerzo?		
¿Tiene las estadísticas anteriores de sus ventas?		
¿Tiene un buen registro de aquellos eventos que han influenciado en los presupuestos anteriores?		
¿Cuenta con datos actualizados de sus principales competidores?, ¿Sabe de sus planes de crecimiento? ¿De sus planes de ventas?, ¿de sus próximos lanzamientos?		
¿Conocen usted y su fuerza de ventas los planes de crecimiento de su empresa y su situación económica y financiera?		
¿Ha determinado en reuniones con las otras dependencias de su empresa los nuevos productos a lanzar?		
¿Posee los planes de mantenimiento y de sostenimiento de la producción de su empresa detallada por fechas y por productos?		
¿Conoce a consciencia usted la situación financiera?, ¿Tienen respaldo financiero sus metas de ventas?		

Fuente: Adaptado de Costells, Artal, M. (2013). Dinamización de las Ventas Vol. 7 de Curso FS12. Emprendimiento y Gestión Empresarial. Madrid. Pág. 112.

Ejercicio 13.5.2

Evaluación del Perfil Ideal de los Vendedores

Evalúe el grado de enfoque de cada vendedor de acuerdo a los siguientes parámetros, donde 100 quiere decir que el vendedor se adecua perfectamente al factor y 50 quiere decir que lo hace parcialmente y que debe mejorar para acercarse mucho más a lo que se espera de él en su rol de cara al cliente.

Concepto	Factores	50 grado 100	Porcentaje
Inteligencia	General		
	Razonamiento		
	Memoria		
	Verbal		
	Numérica		
Personalidad	Madurez		
	Dinamismo		
	Versatilidad		
	Autoimagen		
	Sinceridad		
Conocimientos	Empresa		
	Producto / Cliente		
	Técnicas de Venta		
	Organización		
Rol	Descripción tareas		
	Claridad		
	Autonomía		
	Coordinación		
	Control		
Motivación	Autorrealización		
	Seguridad		
	Servicio		
	Remuneración		
	Status		
Requerimientos Físicos	Sexo		
	Edad		
	Reflejos		
	Salud		
	Resistencia Física		

Fuente: Costells, Artal, M. (2013). Dinamización de las Ventas Vol. 7 de Curso FS12. Emprendimiento y Gestión Empresarial. Madrid. Pág. 115.

Ejercicio 13.5.3:

Una propuesta para Jefes de Ventas

Viaje al Futuro de Nuestra Productividad en Ventas

Evalúe de 0 a 4, donde 4 quiere decir que el jefe de ventas se ajusta, cumpliendo con la productividad de ventas para la empresa de acuerdo a su estructura y planeación estratégica y 0 quiere decir que la productividad no está nada alineada con la planeación estratégica y la estructura empresarial. Aplique esta evaluación a su empresa o a la empresa que se encuentra auditando.

Preguntas	Calificación				
	0	1	2	3	4
¿He construido los ratios fundamentales para las ventas?					
¿Cuál es la evolución de las ventas en los últimos cinco años?					
¿Cómo está la compañía en el comparativo con los dos mayores competidores?					
¿Es apropiada la estructura de la red de vendedores?					
¿Es adecuado el sistema de comunicación interna?					
¿Cómo funciona el sistema de inteligencia de captura de la información?					
¿Qué tan completo está el manual de ventas?					
¿La calificación para la oficina de ventas es buena?					
¿Cómo calificación el plan actual de ventas?					
¿Cómo califico el sistema de previsión de ventas?					
¿Los vendedores se sienten cómodos con sus territorios?					
¿Los vendedores son motivados constantemente?					
¿Los vendedores valoran los incentivos económicos que reciben?					
¿El sistema de reclutamiento y selección del personal es adecuado?					
¿Se ofrece capacitación para el nuevo personal de ventas?					
¿Para estas capacitaciones se tiene en cuenta tanto la formación en conocimientos específicos como generales y el desarrollo de habilidades para hacer más efectivo el proceso de venta?					
¿Se planifican adecuadamente las convenciones de ventas?					
¿Tiene la compañía un programa de carrera para los vendedores?					
¿Es adecuado el sistema de evaluación de los resultados?					
¿Se tienen en cuenta el comportamiento y actitudes de los vendedores para la evaluación de los resultados?					
¿Es adecuado el control de ventas?					
¿Es adecuado el control de gastos?					
¿Cuenta el área con un cuadro de mando?					

Fuente: Costells, Artal, M. (2013). Dinamización de las Ventas Vol. 7 de Curso FS12. Emprendimiento y Gestión Empresarial. Madrid. Pág. 89.

Ejercicio 13.5.4:

Evaluación de la Operación

Evalúe los siguientes aspectos, con el objetivo de conocer cómo funciona la operación de la empresa, para ello utilice una escala de 1 a 5, donde 1 significa que no conoce el concepto o que no lo aplica para el desarrollo de la operación y 5 quiere decir que lo conoce y lo aplica a cabalidad.

Concepto	Calificación				
	1	2	3	4	5
¿Tiene una red controlada por Sistemas de información de Mercado?					
¿Sus instalaciones son amplias y adecuadas para manipular sus productos?					
¿Su experiencia en el mercado?					
¿Cobertura geográfica de la cual dispone?					
¿Tecnologías de la Innovación actuales y que se utilizan para los procesos?					
¿Estructura de Recursos Humanos?					
¿Solidez y respaldo financiero?					
¿Certificados de calidad?					

Fuente: Adaptado de Iglesias, A. (2013). Curso de ESIC de Emprendimiento y Gestión Empresarial. Ed. ESIC Business School. Madrid. Pág. 76.

Ejercicio 13.5.5:

Evaluación de las Funciones de Marketing para el apoyo al Área de Ventas

Manifieste si el área de Marketing de su empresa o de la que está auditando responde o no a las funciones que le corresponden para apoyar la labor del área de ventas.

Funciones	Respuesta	
	Sí	No
Hacer saber al personal de ventas sobre las nuevas tendencias y necesidades de los consumidores		
Acercarse a clientes de la empresa a los cuales el área de ventas no tiene acceso directo, a través de la comunicación en redes sociales y marketing digital		
Entregar los mensajes de la empresa, dando a conocer sus productos y servicios a los clientes potenciales		

Funciones	Respuesta	
	Sí	No
Ofrecer a los intermediarios una visión completa de la compañía		
Acceder a un gran número de clientes a través del uso de herramientas que representen un bajo costo para la empresa		
Atender especulaciones y rumores negativos sobre los productos y servicios de la empresa		
Realizar la presentación, demostración y explicación con sus respectivos beneficios de los productos o servicios de la empresa		
Generar una calificación previa para los clientes prospecto de la empresa, con el fin de agilizar el cierre de negociaciones para el área de ventas		
Concebir estrategias que permitan generar una reducción de costos para el personal de ventas		
Crear argumentos y protocolos que puedan ser usados por el personal de ventas, con el propósito de aumentar la efectividad de las mismas.		
Sincronizar los esfuerzos del área de ventas con los realizados a través de la comunicación (publicidad, promoción medios impresos, marketing relacional)		
Elaborar material publicitario que propenda por mejorar la negociación y venta de los productos o servicios		
Incentivar a los clientes prospecto a través de comunicaciones para que se pongan en contacto con el personal de ventas		
Establecer de manera permanente contacto con clientes prospecto		
Trabajar en el buen posicionamiento de la empresa, de sus productos y servicios para generar confianza y credibilidad en los clientes actuales y prospecto de la compañía		

Fuente: Adaptado de Mesonero, M.; Alcaide, J. C. (2012). Marketing Industrial. Cómo orientar la gestión comercial a la relación rentable y duradera con el cliente. Pág. 36-37.

Ejercicio 13.5.6:

Evaluación de la Dinámica de la Relación entre Ventas y Marketing

Para esta evaluación utilice la escala de Likert donde:

5 Totalmente de acuerdo
4 De acuerdo
3 Neutral, ni de acuerdo ni en desacuerdo
2 En desacuerdo
1 Totalmente en desacuerdo

Aspecto	**Calificación**				
	5 Totalmente de acuerdo	**4 De acuerdo**	**3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**2 En desacuerdo**	**1 Totalmente en desacuerdo**
Los resultados de ventas generalmente coinciden con las proyecciones realizadas					
Las personas de mercadeo suelen reunirse con los clientes importantes de la empresa para apoyar el proceso de venta					
El personal de ventas considera valiosa y relevante la información entregada por marketing para apoyar el proceso de ventas					
El lenguaje que se maneja para la comunicación entre ventas y marketing es claro y comprensible					
Marketing trabaja de manera conjunta para tomar decisiones sobre aquellos productos o servicios que deben ser retirados del portafolio por bajo rendimiento					
El área de ventas apoya a creación y construcción del plan anual de marketing					
Hay constante interacción entre ventas y marketing para discutir sobre nuevos planes y estrategias que estén encaminadas a incrementar las ventas y generar mayor satisfacción en los clientes					
En caso de presentarse fallas en el proceso de ventas, tanto marketing como ventas se apoyan y buscan una solución de manera conjunta					

Fuente: Adaptado de Mesonero, M.; Alcaide, J. C. (2012). Marketing Industrial. Cómo orientar la gestión comercial a la relación rentable y duradera con el cliente. Ed. ESIC Business School. Madrid. Pág. 39-40.

Bibliografía

Aumatell, C. S. (2003). La auditoría de la información componente clave de la gestión estratégica de la información. Revista El Profesional de la Información. Vol. 12. Nro. 4. Julio – Agosto.

Alcaide, Fernández, J. C. (2013). Curso ESIC de Emprendimiento. Módulo Comunicación y Marketing. Vol. 8. Ed. ESIC Business School. Madrid.

Alcaide, J. C. (2009). Métricas del Marketing. ¿Está su empresa preparada para adoptar, implantar y asimilar los enfoques de marketing accountability? Recuperado de: http://www.jcalcaide.com/general/metricas-del-marketing/.

American Institute of Certificate Public Accountants AICPA. (2013). COSO and internal control. Recuperado de: http://www.aicpa.org/interestareas/businessindustryandgovernment/resources/corporategovernanceriskmanagementinternalcontrol/pages/coso_integrated_framework_project.aspx.

Aragonés González, J. R., Blanco Vigás, C. (2000). Valor en riesgo: aplicación a la gestión empresarial. Ed. Pirámide. Madrid.

Baños, A. (2011). Los Secretos de los Precios. De los dos lados del mostrador. Ed. Granica. Buenos Aires.

Barrera, E. (1994). Gerencia de Ventas Efectivas. Escolme. Medellín.

Barrera, E. (2013). Sistemas de Control e Indicadores para el Mercadeo. Universidad Complutense de Madrid.

Belch, G.; Belch, M. (2009). Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective. 8a Edición. Ed. Irwin Professional. Michigan.

Cadavid, Gómez, H. D. (2013). Documento Variables Internas y Externas. Asignatura Auditoría de Mercadeo para la Maestría de Mercadeo.

Cadavid, Gómez, H. D. (2013). Evalúe la Efectividad de su Mercadeo. Material de la Asignatura Auditoría de Mercadeo para la Maestría de Mercadeo.

Caicedo, P. (2012). Cómo medir los resultados de un plan de comunicación interna.

Campos, I. (2013). 5 Métricas en Social Media para Evaluar tu Gestión de Comunicación. Recuperado de: http://www.augure.com/es/blog/metricas-social-media-comunicacion-2-20130506.

Carrió, P. G. (2008). Auditoría y Control Interno, un enfoque actualizado.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004). Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación. PricewaterhouseCoopers.

Comunicación y Marketing. Curso ESIC de Emprendimiento. Ed. ESIC Business School. Vol. 8. Madrid.

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología CONACYT. (2013). Auditoría y Evaluación de Programas CONACYT. Recuperado de: http://www.conacyt.mx/index.php/el-conacyt/evaluacion-de-programas-conacyt

Coopers & Lybrand. (1997). Los nuevos conceptos del control interno (informe COSO). Ed. Díaz de Santos. Madrid.

Costells, Artal, M. (2013). Dinamización de las Ventas Vol. 7 de Curso FS12. Emprendimiento y Gestión Empresarial. Madrid.

David, F. R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. Novena Edición. Ed. Prentice Hall. México.

Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP. (2008). Manual de Implementación. Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano. 2da Versión.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2007). Centro Andino de Altos Estudios Candane. Talleres Regionales dirigidos a los Grupos Étnicos. Cartilla de Conceptos Básicos e Indicadores Demográficos. Bogotá.

Diego, Feliciano, G.; Enríquez, Gutiérrez, A.; Osornio Arreola, B.; Pozos, Xospa, V. L. Instituto Politécnico Nacional. Escuela Superior de Comercio y Administración. En: http://prezi.com/ceyrslf3lnvt/copy-of-metricas-de-producto-y-precio/, visitado: 25/06/2014

Domínguez, A.; Muñoz, G. (2010). Métricas del Marketing. Ed. ESIC Business School. Madrid.

Equipo Vértice. (2006). Marketing Promocional orientado al Comercio. Ed. Vértice. Madrid.

Eslava, J. de J. (2013). Finanzas para el marketing. Cómo planificar y controlar la gestión comercial. Ed. ESIC Business School. Madrid.

Estupiñán, Gaitán, R. (2011). Administración de Riesgos ERM y la Auditoría Interna. Ed. Ecoe Editores. Bogotá.

Ferrón, Vílchez, V. (2012). Guía de Trabajo Autónomo "Análisis del Entorno de la Empresa". Titulación y curso, 2do Grado en Información y Documentación. Asignatura: Administración de Empresas. Ugr. Universidad de Granada. Granada.

Franklin E. (2007). Auditoría Administrativa. Gestión Estratégica de Cambio. Ed. Pearson – Prentice Hall. México.

Guiltinan, P. J. (1998). Gerencia de Marketing. 6a Edición. Ed. McGraw Hill. México.

Gupta, S.; Hanssens, D.; Hardie, B.; Kahn, W.; Kumar, N.; Lin, N.; Ravishanker, S. (2006). Modeling Customer Lifetime Value. Journal of Service Research.

Gutiérrez, Moreno, P.; López, García, M. M.; Torre,

Torres, Mtro. R. (2013). Análisis de los Riesgos en la Toma de Decisiones de la Alta Dirección a través de la Auditoría de Gestión. Global Conference on Business and Finance Proceedings, Vol. 8 Nro. 1.

Iglesias, A. (2013). Curso de ESIC de Emprendimiento y Gestión Empresarial. No. 6. Ed. ESIC Business School. Madrid.

Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R. (2006). Dirección Estratégica. Ed. Pearson Prentice Hall. 7ª Edición. Madrid.

Kaplan, R.; Norton, D. (2001). La organización focalizada en la estrategia. Ed. Harvard Business School. Madrid.

Kotler, P. (1999). Kotler on Marketing. Nueva York Free Press. Ed. Simon & Schuster Adult Publishing Group.

Kotler, P. (2012). Los 10 Pecados del Marketing. Ed. Gestión 2000. México.

Kotler, P.; Armstrong, G. (2008). Fundamentos de Marketing. 12a Edición. Ed. Pearson Educación. México.

Kotler, P.; Keller, Lane, K. (2012). Dirección de Marketing. 14a Edición. Ed. Pearson Educación. México.

Lamb, C.; Hair Jr. J. F.; McDaniel, C. (2011). Marketing. 11a Edición. Ed. Cengage Learning. México.

Lambin, J. J. (1995). Marketing Estratégico. 3ª Edición. Ed. McGraw Hill. México.

López, Saiz, S.; Escamilla, Solano, S. (2008). Cómo Incide la Ética Empresarial en la Gestión del Riesgo. En: Revista: Estableciendo puentes en una economía global. Pág. 47.

López-Pinto Ruiz, B.; Mas Machuca, M.; Viscarri, Colomer, J. (2008). Los Pilares del

Losada, Díaz, C. (2004). Gestión de la Comunicación en las Organizaciones. Ed. Ariel. Madrid.

Marketing. Ed. UPC. Barcelona. Pág. 410-411.

Mejía, Quijano, R. C. Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Ed. Universidad Eafit. Medellín. 2006.

Mesonero, M.; Alcaide, J. C. (2012). Marketing Industrial. Cómo orientar la gestión comercial a la relación rentable y duradera con el cliente. Ed. ESIC Business School. Madrid.

Meycor-soft. (2014). Meycor Coso AG. Recuperado de: http://www.meycor-soft.com/es/meycor-coso

Mullins, J. W.; Walker Jr., O. C.; Boyd Jr., H. W., Larréché, J. (2007). Administración del Marketing, un enfoque en la toma estratégica de decisiones. 5a Edición. Ed. McGraw Hill. México.

Munuera, Alemán, J. L.; Rodríguez, Escudero, A. I. (2007). Estrategias de Marketing, un enfoque basado en el proceso de dirección. Ed. ESIC Business School. Madrid.

Muñiz, González R. (2014). Marketing Siglo XXI. Auditoría de Marketing. Recuperado de: http://www.marketing-xxi.com/la-auditoria-de-marketing-139.htm

Peppers, D.; Rogers, M. (1996). The One to One future. Building Relationships One Customer at a Time. Ed. Doubleday. Nueva York.

Quiroga, Barrera, A.; Rincón, Ortega, A. (2014). Plan de Marketing y Ventas para la Constructora Hábitat de los Andes Ibagué 2014-2018. Universidad de la Sabana, Instituto de Postgrados FORUM, Especialización en Gerencia Comercial. Bogotá.

Restrepo, Vélez, R. (2008). Teoría General de la Auditoría. Ed. Universidad Eafit. Medellín.

Rovira, C. (2008). Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva para SEM-SEO [en línea]. "Hipertext.net", Núm. 6.

Ruiz, Palomo, D. (2013). Finanzas Aplicadas al Marketing. Ed. Pirámide. Madrid.

Serna, J. (2007). El nuevo sistema de información de marketing. Ed. ESIC Business School. Madrid.

Suárez, Suárez, A. S. (2003). Diccionario Terminológico de Economía, Administración y Finanzas. Ed. Pirámide. Madrid.

Swaan, A.; Van den Driest, F. & Weed, K. (2014). The Ultimate Marketing Machine. Most Marketing organizations are stuck in the last century. Here´s how the best meet the challenges of the digital age. Harvard Business Review. Pág. 55-62.

Taleb, Nassim M.; Goldstein, D. G.; Spitznagel, M. W. Los Seis Errores que Cometen los Ejecutivos en la Gestión del Riesgo. En: Revista Harvard Business Review. Octubre 2011.

Toledo, Castellanos, M. A. (2012). Administración y estrategias de precios. Herramientas para la toma de decisiones en marketing. Segunda Edición. Ed. McGraw Hill. México.

Villafañe, Justo. (2008). Imagen Positiva, Gestión Estratégica de la Imagen de las Empresas. Ed. Pirámide. México.

Villarejo, Ramos, A. F. (2002). Modelos Multidimensionales para la Medición del Valor de Marca. En: Revista Investigaciones Europeas Vol. 8. Nro. 3. Universidad de Sevilla. Sevilla.